

Timo Kauhajärvi

Sairauspoissaolojen seurantatiedon käyttäminen esimiestyön työvälineenä maa- ja metsätalousministeriössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Timo Kauhajärvi Sairauspoissaolojen seurantatiedon käyttäminen esimiestyön työvälineenä maa- ja metsätalousministeriössä</p> <p>47 sivua + 3 liitettä Toukokuu 2013</p>
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Kirsti Kehusmaa
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää sairauspoissaolojen seurantatiedon käytön määrää ja luonnetta esimiestyön työvälineenä maa- ja metsätalousministeriössä. Ministeriön vakituiseen henkilöstöön kuuluu noin 350 henkilöä, ja ministeriön organisaatio on käynyt läpi suuria muutoksia lähimenneisyydessä.</p> <p>Tiedon saamiseksi tekijä käytti kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Ministeriön käytössä olevia toimintamalleja selvittääkseen tekijä haastatteli ministeriön hallinto- ja suunnitteluosaston henkilöstö- ja hallintoyksikön hallintojohtajaa. Haastattelun lisäksi tutkittiin lukuisia tietolähteitä sairauspoissaoloista yleisesti ja valtionhallinnon sairauspoissaolojen käsittelyyn liittyvistä toimintamalleista.</p> <p>Haastattelun ja kerätyn tiedon perusteella sairauspoissaolojen hallinta on ministeriössä suhteellisen hyvällä tasolla. Ministeriön esimiehillä on käytössään laaja valikoima työkaluja sairauspoissaolojen ja niistä kerätyn tiedon seurantaan. Ministeriön työtyytyväisyystasot eivät anna syytä huoleen, eikä niiden perusteella ole syytä ryhtyä välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin. Sairauspoissaolojen määrät ovat myös yleisesti hyväksyttyjen raja-arvojen sisällä.</p> <p>Tekijä ehdotti kuitenkin, että ministeriö ja sen esimiehet pyrkivät saavuttamaan entistä parempia tuloksia työtyytyväisyyden kehittämisessä ja ryhtyvät parantamaan yhteistyön laatua ministeriön esimiesten, henkilöstön ja terveydenhuollon palveluntarjoajien välillä. Tekijä ehdotti, että ministeriössä aletaan järjestää erityistä esimieskoulutusta, jonka tavoitteena on kehittää esimiesten ymmärrystä työtyytyväisyyden merkityksestä ja jossa esimiehet saisivat entistä enemmän tietoa ja työkaluja työyhteisöjensä kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	sairauspoissaolo, työtyytyväisyys, työyhteisö, esimiestyö

Author(s) Title Number of Pages Date	Timo Kauhajärvi Sick Leave Survey Data as a Management Tool in the Ministry of Agriculture and Forestry 47 pages + 3 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Kirsti Kehusmaa, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to explore the use of sick leave survey data as a management tool in the Ministry of Agriculture and Forestry. The Ministry employs approximately 350 people and the organization has gone through vast changes during recent times.</p> <p>To discover information on the current operational models in the Ministry the author interviewed the director of administrative affairs in the Human Resources and Administration unit of the Administration and Planning Department. In addition to the interview, various sources of data were explored to gather knowledge on sick leaves in general and specific information related to state offices and their handling of the subject in question.</p> <p>Based on the interview and gathered information, the basic structure of sick leave management was in relatively good order in the Ministry. The management had a wide variety of tools in their disposal when surveying sick leaves and the data gathered from these absences. Work satisfaction levels showed no cause for immediate concern and the overall amounts of sick leaves were well within acceptable limits.</p> <p>The author, however, recommends that the Ministry and its management staff strive for even better results with work satisfaction and improving the quality of co-operation between the Ministry's management, staff and healthcare service providers. The author suggests management training aimed at improving the understanding of the importance of work satisfaction and giving the managers even more tools to further improve the working environment.</p>	
Keywords	Sick leave, work environment, work satisfaction management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustatietoa työkyvystä	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Tutkimusongelma	3
2	Sairauspoissaolot	4
2.1	Terveystilan määrittelemine	4
2.2	Työkyvyn määritelmä	5
2.3	Työkyvyttömyyden määritelmä	7
2.4	Sairauspoissaolon määritelmä	8
2.4.1	Sairaus- ja tapaturmapoissaolot	8
2.4.2	Sairauden perusteella myönnettävän virkavapauden lainsäädännöllinen perusta	9
2.5	Sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät	10
2.5.1	Vaikutusmahdollisuudet työhön ja yhteisötekijät	10
2.5.2	Työn kuormitustekijät	10
2.5.3	Työn psyykkiset kuormitustekijät	12
2.5.4	Ajankohtaisia työhyvinvoinnin uhkatekijöitä	14
2.6	Sairauspoissaolojen muutosten syitä	16
2.6.1	Valtion organisaatioiden tiedot sairauspoissaolojen muutoksista	16
2.6.2	Tilastotietoa sairauspoissaaloista	18
2.6.3	Tapaturmat ja ammattitaudit	19
2.7	Valtionhallinnossa sairauspoissaoloja lisänneet tekijät	20
2.8	Valtionhallinnossa sairauspoissaoloja vähentäneet tekijät	21
2.9	Yhteen veto sairauspoissaolojen määrään vaikuttaneista tekijöistä valtionhallinnon alalla	23
2.10	Organisaation vaikutusmahdollisuudet	23
2.10.1	Organisaatiolle lain määräämät velvollisuudet	23
2.10.2	Varhainen puuttuminen	27
3	Kohdeorganisaation käytössä olevat toimintamallit	29
3.1	Sairauspoissaolojen seurannan laatu	29
3.1.1	Esimiesten toteuttama seuranta	29
3.1.2	Esimiesten ohjeistus sairauspoissaolojen seurannassa	31
3.1.3	Sairauspoissaolojen seurannan aktiivisuus ja esimiesten toiminta	31
3.1.4	Esimiesten toiminnan aktiivisuuden lisääminen	32

3.1.5	Varhaisen välittämisen mallin toteuttaminen	33
3.1.6	Sairauspoissaolojen seurannan käytäntöjen kehittäminen	34
3.2	Henkilöstön osallistuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen	35
3.3	Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tehdyt toimenpiteet	36
3.3.1	Raportointi ja sen seuranta	36
3.3.2	Sairauspoissaolojen suhteen asetetut tavoitteet	38
3.4	Yleisarvio sairauspoissaolojen seurannan yhteistyön toimivuudesta	39
4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	39
4.1	Kehitysehdotukset	40
4.1.1	Sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi	40
4.1.2	Esimiesten ohjeistus varhaisen välittämisen mallin käytössä	42
4.1.3	Esimieskoulutus	43
4.1.4	Luottamuksellisen ilmapiirin kehittäminen	44
4.1.5	Henkilöstön aktivointi työyhteisön kehittämisessä	45
4.1.6	Yhteistyö työterveydenhuollon kanssa	45
4.2	Johtopäätökset	46
4.3	Oman oppimisen arviointi	47

Lähteet

Liitteet

Liite 1. Sairauspoissaolojen jakautuminen tautiryhmittäin Suomessa 2000–2011

Liite 2. Valtiokonttorin varhaisen puuttumisen oppaan sisällysluettelo

Liite 3. Eeva Pystysen haastattelun 3.4.2013 haastattelupohja

1 Johdanto

1.1 Taustatietoa työkyvystä

Elinkeinoelämän keskusliiton ”Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia” -oppaassa mainitaan, että suomalaiset ovat terveempiä ja työkykyisempiä kuin koskaan. Suomalaisen kansanterveyden todetaan parantuneen sotien jälkeen niin nopeasti, että Suomi sijoittuu maailman maiden elinaikavertailussa ehdottomaan kärkijoukkoon. Oppaan julkaisun aikaan viimeisin kattava terveys selvitys, Terveys 2000, osoittaa, että työikäisten ihmisten sairastuminen ja kuolleisuus esimerkiksi sydän- ja verisuonitauteihin on vähentynyt huomattavasti 1970-luvulta lähtien, samoin kuin työikäisten vakavat infektioaudit ja nivelrikosta aiheutuvat toimintavajavuudet. (EK 2009, 8.)

Oppaassa jatketaan, että ihmiset kaikesta huolimatta silti yhä sairastavat ja näihin sairauksiin ja tapaturmiin liittyy usein eriasteista työkyvyttömyyttä sekä tarvetta olla poissa työstä. Oppaassa mainitaan myös, että sairauksien tuloksellinen hoito voi aika ajoin edellyttää lepoa ja poissaoloa työstä. Oppaan mukaan hoidon tavoitteena on palauttaa henkilön työ- ja toimintakyky ja auttaa häntä palaamaan töihin niin pian kuin mahdollista. Oppaan tekstissä todetaan, että vaikka valtaosa sairauksista ei aiheudu työstä eikä työympäristöstä ja vaikka jokaisella ihmisellä on vastuu omasta terveydestään, voidaan myös työpaikoilla vaikuttaa henkilöstön terveyteen ja vähentää sairauksista aiheutuvia haittoja. (EK 2009, 8.)

Riitta Viitala toteaa kirjassaan ”Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä”, että sairauspoissaolot ovat yksi tärkeä mittari arvioitaessa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Viitala sanoo, että jos henkilöstö on liian pitkään liian kovilla, voi tällainen tilanne johtaa sairastavuuden lisääntymiseen tai alentaa kynnystä sairauslomalle jäämiseen. Viitala mainitsee myös erääksi ongelmaksi sairaana työskentelemisen lisääntymisen, mikä hänen mukaansa vähentää työn tehokkuutta ja lisää vakavien sairauksien riskiä. (Viitala 2007, 212–213.)

Veli-Pekka Moisalo puolestaan toteaa omassa kirjassaan ”Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista”, että organisaatiossa työterveyshuollon palveluiden hankintavastuu on lähes poikkeuksetta organisaation Human Resources (henkilöstöhallinto) eli HR-toiminnolla. HR:n esityksestä päätetään Moisalon mukaan malli, jonka mukaan työterveystyötä lähdetään toteuttamaan. Moisalo toteaa, että Kelan tuesta huolimatta työterveystyö on kallista toimintaa, joten ratkaisevan päätöksen työterveyshuollon hankintavasta tekee yleensä organisaation ylin johto. Moisalo mainitsee myös, että työterveyshuollon kustannukset syntyvät maksujen lisäksi myös poissaoloista ja matkoista. (Moisalo 2011, 389.)

1.2 Työn tavoitteet

Tässä työssä pyrin selvittämään, minkälaisin keinoin esimiesten on mahdollista vaikuttaa alaistensa sairauspoissaolojen määriin maa- ja metsätalousministeriössä. Pyrin selvittämään myös, millä tavoin esimiesten on mahdollista käyttää nykyisiä sairauspoissaoloihin liittyviä toimintamalleja entistä paremmin omassa työssään ja onko jo olemassa joitain muita malleja, joita voitaisiin soveltaa tutkittavan organisaation toiminnassa.

Valtiontalouden tarkastusvirasto VTV julkaisi vuonna 2012 tekemänsä tuloksellisuustarkastuskertomuksen sairauspoissaoloista ja niiden seurannasta valtionhallinnossa. Tuloksellisuustarkastuskertomuksessa todetaan, että sairauspoissaoloihin on alettu kiinnittää viime aikoina entistä enemmän huomiota, koska niistä aiheutuvat kustannukset ovat suuret eikä pelkkä sairausloma ole aina paras mahdollinen ratkaisu työntekijän tai työpaikan kannalta. Tuloksellisuustarkastuskertomuksessa todetaan, että valtionhallinnossa sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset olivat vuonna 2009 lähes 260 miljoonaa euroa ja niihin kului noin neljä prosenttia työajasta. (VTV 2012, 7.) Aikana, jolloin valtionhallintoa kuulee usein syytettävän tehottomuudesta ja tuhailustakin, olisi sairauspoissaolojen aiheuttamien kustannusten vähentäminen hyvä kehittämisen kohde.

Valtionhallinnon tarkastusviraston tarkastuskertomuksessa vuodelta 2012 todetaan, että sairauspoissaolojen seurantatieto on merkittävä tuki hyvälle johtamiselle, mutta sitä ei ole hyödynnetty riittävästi. Tarkastuksessa kiinnitettiin huomiota sairauspoissaolojen seurantamenetelmiin ja suositeltiin nykyisten järjestelmien kehittämistä helppo-

käyttöisemmiksi ja luotettavammiksi sekä käyttökoulutuksen riittävydestä huolehtimisesta. (VTV 2012, 7.)

Kyseinen tarkastuskertomus perehtyy enimmäkseen esimiehen työn mekaaniseen osuuteen eikä anna kaikkia vastauksia siihen mitä kaikkea esimies voi tehdä itse huolehtiakseen alaistensa ja koko työyhteisönsä hyvinvoinnista. Esimiehen rooli minimisään koostuu raporttien lukemisesta tietyin aikavälein ja sen valvomisesta, että tietyt sairauspoissaolojen määrien ja/tai kestojen raja-arvot eivät täyty.

Tavoitteenani tässä työssä oli selvittää sitä, miten esimiehet saataisiin ottamaan itse aktiivisempi rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiehen ei tulisi pyrkiä toimimaan missään nimessä työterveyshuollon korvikkeena, vaan pikemminkin oppia ymmärtämään miten toimia paremmin yhteistyössä työterveyshuollon ja omien alaistensa kanssa yhteisiin työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on selvittää, miten esimiehet saataisiin ottamaan itse aktiivisempi rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja vähentämisessä. Tutkimusongelman voi jakaa myös kolmeen kysymykseen:

- Millä eri tavoin esimies voi tehostaa omaa yhteistyötään työterveyshuollon kanssa?
- Millä keinoin voidaan parantaa organisaation jäsenten ymmärrystä ongelmien puheeksi ottamisen merkityksestä?
- Miten luottamuksellisen organisaatiokulttuurin kehittymistä voidaan edistää?

Sivuan tässä työssä myös jo käytössä olevia sairauspoissaolojen seurannan järjestelmiä, mutta tällaisten käytännön työkalujen kehittäminen on mielestäni organisaation itsensä tehtävä. Tutkimuskohteeksi olen rajannut vain maa- ja metsätalousministeriön, mutta mielestäni työn tuloksia voi soveltaa käytettäväksi käytännössä kaikissa valtionhallinnon organisaatioissa.

Työhön liittyvän tutkimuksen olen toteuttanut tutkimalla erilaista sairauspoissaoloihin ja työhyvinvointiin liittyvää teoretietoa ja lukemalla valtionhallinnon eri toimijoiden tekemiä tutkimuksia. Näiden lisäksi olen selvittänyt ministeriön tämänhetkisiä toimintamalleja sairauspoissaolojen ja niiden seurannan suhteen tekemällä haastatteluja.

2 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloja tutkittaessa voidaan valita erilaisia tarkastelunäkökulmia. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksessa vuodelta 2012 tutkimukset jaetaan neljään eri luokkaan erilaisten tutkimustraditioiden mukaan (VTV 2012, 15.). Erilaisissa tutkimuksissa sairauspoissaoloja on voitu tarkastella työväestön terveysongelmien tai sairauspoissaolojen taustatekijöiden kannalta, mutta tutkimuksissa selvitettävät asiat voivat myös liittyä sairauspoissaolojen taloudellisiin vaikutuksiin tai sairauspoissaoloihin itseensä sosiaalisena ilmiönä, joka noudattaa yhteisön vuorovaikutuskulttuuria sekä sairastamiskulttuureja ja -käytäntöjä.

Sairauspoissaoloihin liittyvien erilaisten tutkimustenkin monimuotoisuus kertoo siitä, että sairauspoissaoloja käsitellessä ei voida puhua pelkästään havainnoitavasta sairaudesta vaan sairauspoissaolojen määrään vaikuttavia tekijöitä löytyy työpaikasta, työntekijästä itsestään ja työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä. (VTV 2012, 15.)

2.1 Terveydentilan määrittelevä

Veli-Pekka Moisalo luonnehtii kirjassaan ”Uusi HR - arjen henkilöstöjohtamista” ihmisen fyysisen terveydentilan mittaamista helpoksi. Hän toteaa, että ihmisen terveydentilaa voidaan mitata erilaisilla laboratoriotesteillä, verenpainetta mittaamalla, painolla sekä ihmisen ulkoisella olemuksella. Psykkisen terveydentilan mittaamista hän pitää huomattavasti haastavampana ja hän toteaa, että tämä osa ihmisen terveydentilan arvioinnista pitäisi jäädä terveydenhuollon ammattilaisten tehtäväksi. Hän mainitsee, että yleisesti ihmisen terveyttä voidaan arvioida muun muassa poissaoloilla sekä yleisellä työkyvyllä. (Moisalo 2011, 362.)

Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa vuodelta 2009 terveydentilaa kuvattiin henkilön arviolla terveydentilastaan oman ikäisiin verrattuna, lääkärin

toteamilla pitkäaikaissairauksilla, pitkäaikaissairauden haittaavuudella työssä, erilaisten ruumiillisten ja henkisten oireiden esiintymisellä sekä sillä, miten niiden koettiin liittyvän työhön. (TTL 2010, 18.)

2.2 Työkyvyn määritelmä

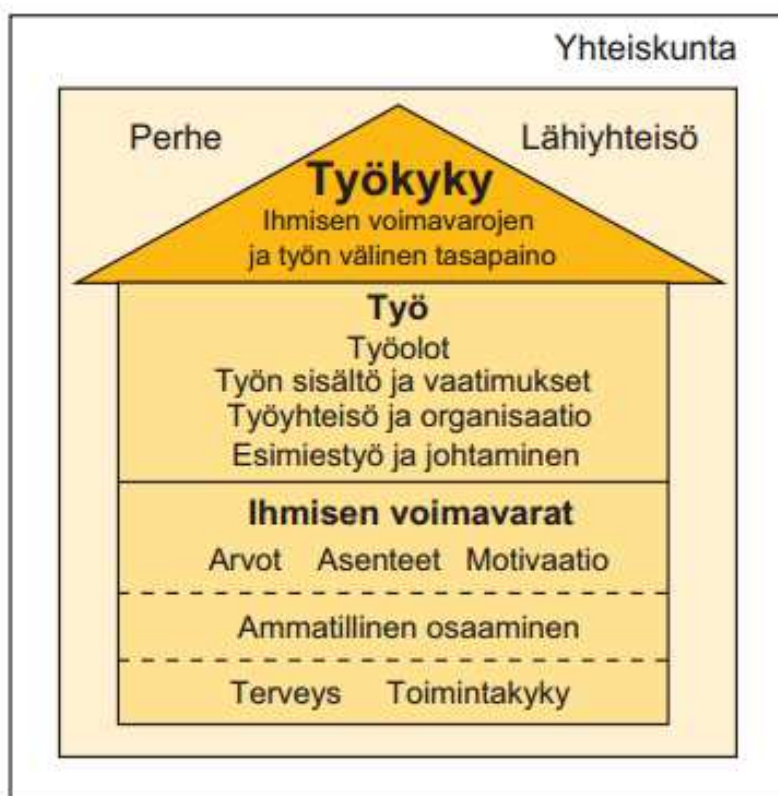
Työkyvyn määritelmään ja koko käsitteen moniulotteisuuteen on perehtynyt Tiina Koivuniemi väitöskirjassaan ”Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla”. Hän toteaa, että koko työkyvyn määritelmä riippuu kulloinkin käytössä olevasta näkökulmasta ja tarkoituksesta. Hän jatkaa, että työkykyä määritellään lukuisin eri tavoin käytännön eri tilanteissa, kuten työkykyä ylläpitävää toimintaa organisoidessa tai yksilöllistä eläkeratkaisua tehtäessä. Koivuniemi painottaa, että työkyvyn käsite tulee täten ymmärtää riittävän laajasti. Hän luettelee työkyvyn kokonaisuuden muodostavia tekijöitä, joista tärkeimpiä hänen mielestään ovat työ itse, työympäristö, työyhteisö, terveys ja sairaus, sosiaalinen ympäristö, työnantajan henkilöstöpolitiikka sekä lainsäädäntö. Tekijöistä tärkeimpänä hän kuitenkin pitää itse yksilöä, jonka subjektiivisesta kokemuksesta hänen mukaansa on kuitenkin kyse. (Koivuniemi 2004, 64.)

Koivuniemi (2004, 64.) jatkaa luonnehtimalla työntekijän työkyvyn muodostavia tekijöitä, joilla hän tarkoittaa ominaisuuksia, jotka auttavat työntekijää suoriutumaan yli- tai alikuormittumatta sekä kohtuuttomasti väsymättä työn fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista vaatimuksista. Kuten Moisalo puhuessaan terveydentilan määrittelemisestä, jakaa Koivuniemikin työkyvyn muodostavat tekijät eri alakategorioihin. Hän toteaa, että työn fyysiset vaatimukset kohdistuvat yksilön fyysiseen kuntoon, jonka osa-alueita ovat esimerkiksi hengitys, verenkierto, liikuntaelimet, hermosto, aistit, lihasten toiminta sekä kehon hallinta.

Psyykkisesti haastavan työn tekijältään edellyttämistä vaatimuksista Koivuniemi mainitsee älylliset voimavarat, luovuuden, myönteisyyden, paineensietokyvyn sekä oppimiskyvyn. Koivuniemi ottaa työkyvyn määrittelemiseen mukaan vielä yhden tason, jota Moisalo ei omassa teoksessaan huomioi niin voimakkaasti terveydentilaa määritellesään, eli työn sosiaaliset vaatimukset. Koivuniemen mukaan työn sosiaaliin vaatimuksiin kuuluu kyky ilmaista omia mielipiteitään sekä esiintymistaito. Lopuksi Koivuniemi toteaa, että hänen mainitsemansa työkyvyn ulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa

ja että perinnöllisillä tekijöillä, sosiaalisella asemalla sekä yksilön iällä on niihin huomattava vaikutus (Koivuniemi 2004, 65.)

Yksilön työkyvyn määrittämisen helpottamiseksi on luotu erilaisia malleja, mitkä voivat auttaa hahmottamaan työkyvyn eri osa-alueita. Kuviossa 1 olevassa mallissa (Ilmarinen & Gould & Järvikoski & Järvisalo 2006, 23.) työkykyä havainnollistetaan talomallin avulla.



Kuvio 1. Työkyvyn ulottuvuuksien talomalli (Ilmarinen ym. 2006, 23).

Kyseistä työkykymallia on käytetty muun muassa terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Terveys 2000 -tutkimuksessa. Tutkimuksen tuloksia pohtivassa Työkyvyn ulottuvuudet -julkaisussa (Ilmarinen ym. 2006) kuvassa esitetyn mallin eri osia ja niiden merkitystä kuvaillaan seuraavasti:

Yksilön voimavarat muodostavat työkyvyn ydinrakenteen kolme alinta kerrosta, jotka ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen sekä arvot ja asenteet. Neljäs kerros on työn kerros, joka käsittää työolot, työn sisällön ja vaatimukset, työyhteisön ja työn organisaation. Myös johtaminen ja esimiestyö liittyvät neljänteen kerrokseen. Työkyvyn ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat mm. työpaikan tukiorganisaatiot (mm. työterveyshuolto ja työsuojelu) sekä perhe ja lähiyhteisö (sukulaiset, ystävät, tuttavat). Uloimpana on yhteiskunta, jonka

infrastrukturi, sosiaali-, terveys- ja työpolitiikka sekä palvelut muodostavat työkyvyn makroympäristön. (Ilmarinen ym. 2006, 23.)

2.3 Työkyvyttömyyden määritelmä

Työkyvyttömyyden määritelmään ja käsitteeseen liittyviin ongelmiin perehdytään Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vuonna 2009 julkaisemassa oppaassa ”Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia”. EK:n lähestymistapa aiheeseen on varsin voimakkaasti sairauspoissaolojen taloudellisten vaikutusten kannalta, mutta tämä lähestymistapa itsessään ei millään tavoin heikennä heidän julkaisemansa materiaalin arvoa.

EK:n oppaassa perustellaan, että käsitteet työkyky ja työkyvyttömyys yhdistetään tavallisesti käsitteinä terveyteen ja sairauteen, koska suomalainen sosiaaliturva edellyttää sairaudesta tai tapaturmasta aiheutuvaa työkyvyn heikkenemistä sairausajan etuuksiin, kuten sairausajan palkan, päivärahojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden saamiseksi. Tällaisessa järjestelmässä yksilön työkyvyn on oltava siinä määrin heikentynyt, että niin sanotulla jäljellä olevalla työkyvyllä ei ole mahdollisuutta selviytyä työn tekemisestä. (EK 2009, 12.)

Oppaassa jatketaan, että edellä mainittu jäljellä olevan työkyvyn ehto itsessään tunnetaan melko heikosti. Tämä seikka voi johtaa toisinaan ongelmiin sairauspoissaoloja selvitetessä ja sosiaaliturvaetuuksia haettaessa. Oppaan materiaalin mukaan henkilöllä ei ole oikeutta sairausajan palkkaan tai päivärahaan ilman, että sairaus olennaisesti heikentää hänen työkykyään. (EK 2009, 13.)

Osoituksena siitä, että sairaus ja työkyvyttömyys eivät tarkoita läheskään aina samaa asiaa, EK:n julkaisussa todetaan, että monet vaikeasti sairaat, sokeat, kuurot sekä liikuntakyvyttömät ihmiset ovat aktiivisesti mukana työelämässä. (EK 2009, 13.)

	Työkyky	Työkyvyttömyys
Sairaus tai tapaturma	ei vaikutusta työntekoon	jäljellä olevalla työkyvyllä pystyy kohtuudella korkeintaan osittaiseen työntekoon
Toimintakyky, kunto	hyvä, ei vaikutusta	krooninen vaikea sairaus ja korkea invaliditeetti tai massiivinen ylipaino tai huono kunto
Työn hallinta	osaaminen, ammatillinen tutkinto, jatkuva oppiminen	osaamattomuus, puutteet työn hallinnassa, vanhentuneet taidot
Motivaatio	työ palkitsevaa, halu tehdä työtä, oma vastuu, kannustus, kannattavuus	työnteolla ei merkitystä, työtä ei arvosteta tai koeta arvokkaaksi, ero omien ja työpaikan intressien välillä, ei vastuuta, yhteiskunnan väärä tuki, kannattamattomuus, vapaa-ajan yliarvostus

Kuvio 2. EK:n työkyvyttömyystaulukko (EK 2009, 12).

Kuviossa 2 esitellyssä Elinkeinoelämän keskusliiton sairauspoissaolojen hallinnan oppaasta löytyvässä taulukossa on hahmoteltu erilaisten työhyvinvoinnin kannalta olennaisten tekijöiden vaikutusta työntekijöiden työkykyyn. Taulukon riveiltä löytyy erilaisia työhyvinvoinnin uhkatekijöitä, sarakkeilta puolestaan uhkatekijöiden mahdollisia ilmenemismuotoja.

2.4 Sairauspoissaolon määritelmä

2.4.1 Sairaus- ja tapaturmapoissaolot

Elinkeinoelämän keskusliiton oppaassa kerrotaan, että sairauspoissaoloiksi lasketaan henkilön omasta sairaudesta, terveydenhuollon tarkastus- tai hoitokäynnistä tai lääkinällisestä kuntoutuksesta aiheutuva työajan menetys. Oppaan mukaan sairauspoissaoloiksi lasketaan myös sairausajan palkanmaksukauden jälkeiset palkattomat poissa-

olot. Tapaturmapoissaoloja oppaassa sivutaan erikseen. Näihin lasketaan työ- tai työmatkatapaturman tai todetun ammattitaudin aiheuttamasta työkyvyttömyydestä aiheutuva työajan menetys. Oppaassa todetaan, että vapaa-ajan tapaturmasta aiheutuva työkyvyttömyysaika käsitetään sen sijaan sairauspoissaoloksi eikä tapaturmapoissaoloksi. Edellä mainittuja poissaoloja käsiteltäessä yhdessä voidaan käyttää käsitettä sairaus- ja tapaturmapoissaolot. (EK 2009, 14.)

Samassa oppaassa on myös tehty yhteenveto perusteista, joilla lääkärit voivat myöntää työntekijälle työkyvyttömyystodistuksen:

- Henkilöllä tulee olla työkykyyn olennaisesti vaikuttava sairaus
- Vaikea-asteinen sairaus sinänsä estää työn tekemistä
- Hoito ei onnistu ilman työstä poissaoloa
- Työhön tulo tai työssä jatkaminen pahentaisi sairautta
- Työhön tulo tai työssä jatkaminen hidastaisi paranemista
- Työssäolo aiheuttaisi muille selvän sairastumisvaaran (EK 2009, 13.)

2.4.2 Sairauden perusteella myönnettävän virkavapauden lainsäädännöllinen perusta

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomuksessa vuodelta 2012 käsitellään laajasti sairauspoissaolojen taloudellisia vaikutuksia valtiontaloudelle, mutta dokumentissa on myös tuotu esille valtion virkamiehille myönnettävän virkavapauden perusta. Virkamieslaissa edellytetään, että sairauteen perustuvaa virkavapautta hakiessaan virkamies todistaa sairautensa sellaisella lääkärintodistuksella, jolla haetaan sairausvakuutuslain mukaista päivärahaa. Joissakin tapauksissa todistukseksi voi riittää myös terveyskeskuksen terveydenhoitajan tai sairaanhoitajan antama todistus. Tarkastuskertomuksessa mainitaan, että jos sairaus kestää enintään kolme vuorokautta, voi virkamies todistaa sen myös muulla virkavapauden myöntävän viranomaisen hyväksymällä luotettavalla tavalla. Sairauden kestäessä yli viisi vuorokautta vaaditaan todistukseksi kuitenkin lääkärintodistus. (VTV 2012, 41–42.)

Tarkastuskertomuksessa todetaan erikseen, että vuoden 2008 alussa tuli voimaan virkamieslain muutos, jossa lääkärintodistuksen esittämistä koskeva sääntely nostettiin asetuksesta lain tasolle. Samassa dokumentissa mainitaan tämän muutoksen peruste-

luiksi henkilön perusoikeudet, sillä lääkärintodistuksen esittämisvaateessa on kyse henkilölle asetettavasta velvollisuudesta. Varsinaisia sisällöllisiä muutoksia virkamiehen velvollisuuteen hyväksyttävän lääkärintodistuksen esittämiseen ei tuloksellisuustarkastuskertomuksen mukaan lainmuutoksen yhteydessä tullut. (VTV 2012, 42.)

2.5 Sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät

2.5.1 Vaikutusmahdollisuudet työhön ja yhteisötekijät

Teoksessaan ”Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä” Riitta Viitala käsittelee sairauspoissaolojen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Hän toteaa, että sairauspoissaolojen syyt itsessään ovat monenlaisia ja että osaan sairauspoissaoloista ei voida vaikuttaa. Hän esittää, että tutkimusten mukaan monet yhteisötekijät kuitenkin lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Tällaisiksi tekijöiksi hän mainitsee vähäisen vaikutusmahdollisuuden omaan työhön, sosiaalisen tuen puutteen työpaikalla, organisaatiosupistukset sekä työsuhteen epävarmuuden. Hän mainitsee myös, että joissakin tapauksessa poissaoloihin kohdistuva tiukka kontrolli voi johtaa poissaolojen lisääntymiseen. (Viitala 2007, 213.)

Opinnäytetyön liitteeksi olen lisännyt Työterveyslaitoksen tietoihin perustuvan taulukon, jossa on tarkasteltu koko maan alueella vuosina 2000–2011 tapahtuneiden sairauspoissaolojen taustatekijöitä. Taulukossa sairauspoissaolot on ryhmitelty tuki- ja liikuntaelinsairauksiin, mielenterveyden häiriöihin sekä vammoihin ja myrkytyksiin. Alueeksi taulukkoon valitsin koko maan, sillä koen sen antavan kaikkein kattavimman käsityksen sairauspoissaoloja aiheuttavista tekijöistä. Taulukkoa lukemalla voidaan huomata, että tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat selkeästi suurin sairauspoissaoloja aiheuttava tautiryhmä. Mielenterveyden häiriöt ja vammat sekä myrkytykset aiheuttavat yhdessä suunnilleen saman määrän sairauspoissaoloja kuin tuki- ja liikuntaelinten sairaudet.

2.5.2 Työn kuormitustekijät

Työturvallisuuskeskus TTK:n verkkosivujen työelämän kehittäminen-osiossa käsitellään työn tekijälleen aiheuttamia kuormitustekijöitä ja niiden mahdollisia vaikutuksia henkilön hyvinvointiin. Sivuston tekstissä työpaikalla esiintyvät kuormitustekijät jaetaan fyysisiin ja psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Tavallisimmiksi työn fyysisiksi kuormi-

tustekijöiksi mainitaan ruumiillisesti raskas työ, taakkojen käsittely, staattiset tai hankalat työasennot, jatkuva paikallaan istuminen, käsien voimankäyttö sekä toistotyö. Sivustolla jatketaan, että fyysiset kuormitustekijät ja niiden vaikutukset kohdistuvat tuki- ja verenkiertoelimistöön ja että nämä tekijät ovat yhteydessä työtapaturmiin ja työn psykososiaaliseen kuormittavuuteen. (TTK)

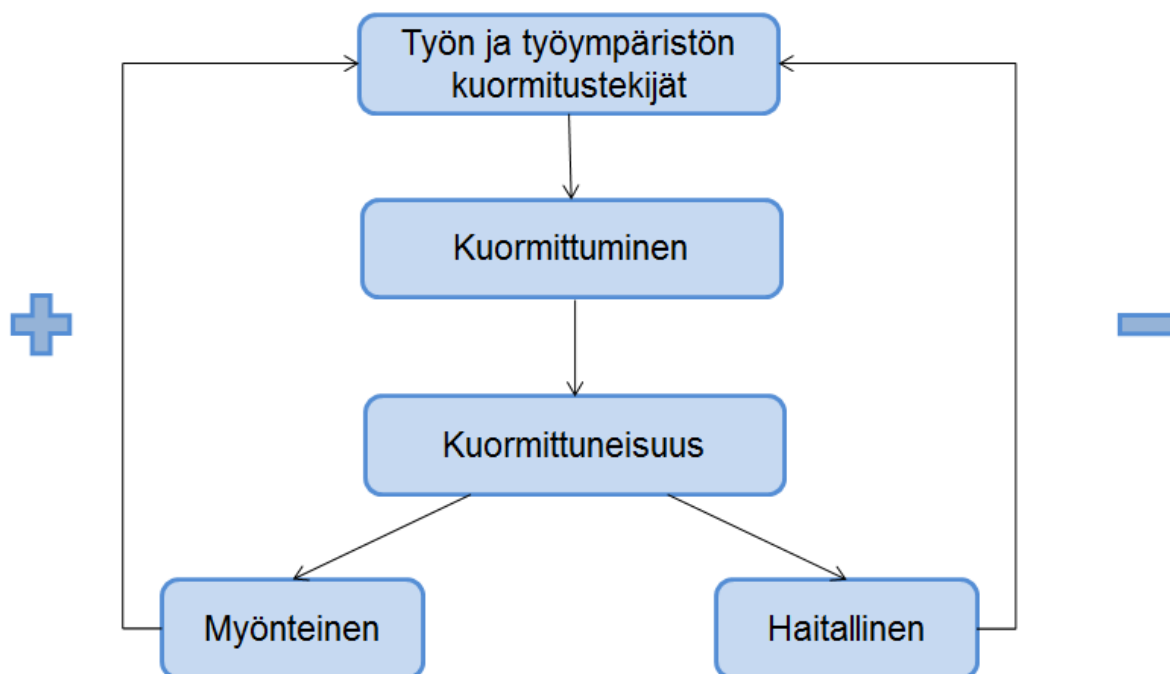
Samalla sivustolla kerrotaan, että työn henkistä kuormitusta, stressiä, aiheuttavat ominaisuudet voivat liittyä työmäärään, työyhteisöön, töiden organisointiin, työympäristöön tai työn sisältöön sekä organisaation toimintatapoihin ja johtamiseen. Verkkosivulla mainitaan erikseen se, että haitallisesta stressistä puhuttaessa usein tarkoitetaan työn hektisyyttä, kiirettä ja aikapaineisiin sekä liian suuriin haasteisiin liittyviä asioita. Sivustolla todetaan myös, että alikuormittava työ, jossa haasteiden määrä on liian vähäinen suhteessa henkilön itsensä kykyihin voi osoittautua haitallisesti kuormittavaksi. (TTK)

Riitta Viitala käsittelee kirjassaan myös erilaisia työyhteisössä mahdollisesti vaikuttavia kuormitustekijöitä. Viitalan mainitsemat tekijät täydentävät mielestäni hyvin TTK:n verkkosivustolla jo käsiteltyjä kuormitustekijöitä. Viitala kertoo, että työympäristössä kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi lämpötila, erilaiset kemikaalit, melu sekä vetoisuus. Kuormittumiseen vaikuttavat hänen mukaansa työn ja sen tekijän ominaisuudet, eli tehtävien fyysiset vaatimukset sekä työntekijän terveydentila, toimintakyky, sukupuoli sekä ikä. (Viitala 2007, 217.)

Viitala jakaa teoksessaan työn ja työympäristön aiheuttamat kuormitustekijät psyykkisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin. Psyykkisesti kuormittavaa työtä kuvaillessaan hän kuvailee työtä sellaiseksi, jossa työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Psyykkisiä kuormitustekijöitä hän pitää jonkinlaisena kitkana työntekijän ja hänen työnsä välillä. Kuormitustekijöiden syistä hän toteaa, että ne voivat aiheutua myös työyhteisön tai koko organisaation toiminnan ongelmista. (Viitala 2007, 217.)

Psyykkisen kuormituksen vaikutukset hänen mukaansa riippuvat yksilöllisistä ja tilanteittain vaihtelevista tekijöistä. Yksilöllisinä tekijöinä hän pitää persoonallisia ominaisuuksia, osaamista sekä fyysistä kuntoa, joita hän pitää niin sanottuina puskuritekijöinä. Jotkin näistä puskuritekijöistä voivat hänen mukaansa olla suhteellisen pysyviä,

jotkin taas tilanteesta riippuvia. Hän toteaa, että esimerkiksi henkilön yksityiselämän kriisi voi tilapäisesti heikentää hänen kykyään sietää kuormitusta. (Viitala 2007, 217.)



Kuvio 3. Työn kuormittavuuden perusmalli (Waris 2001, 15, teoksessa Viitala 2007, 217.)

Tämän työn kohteena olevassa organisaatiossa ylivoimaisesti suurin osa virkatehtävistä ei sisällä merkittäviä määriä raskasta fyysistä työtä, joten jatkossa keskityn psyykkisiin kuormitustekijöihin ja niiden aiheuttamien ongelmien ilmenemismuotoihin.

2.5.3 Työn psyykkiset kuormitustekijät

Työterveyslaitoksen (TTL) verkkosivustolla käsitellään työstressiä ja selvitetään mitä sillä tarkoitetaan. Lisäksi sivustolla esitellään sen ilmenemismuotoja varsin kattavasti. TTL:n mukaan työstressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Sivustolla todetaan, että työstressin kehittymiseen vaikuttavat sekä työn että työntekijän ominaisuudet. (TTL 2013.)

TTL:n mukaan tietyntylaiset työtehtävät sekä työjärjestelyjen tai vuorovaikutusten ominaisuudet voivat aiheuttaa stressiä useimmille työntekijöille. TTL:n mukaan ihmisten yksilöllinen ja ajankohtainen stressiherkkyys vaihtelee ja eri ihmiset reagoivat eri tavoin samankaltaisessa tilanteessa. Samakin ihminen voi reagoida eri tavalla eri elämäntilanteissa. (TTL 2013.)

TTL:n mukaan psyykkiset kuormitustekijät liittyvät itse työhön ja sen sisältöön ja siihen että itse kuormitustekijän esiintymisen lisäksi kuormittumiseen vaikuttavat työolojen kokonaistilanne ja kuormitusta mahdollisesti lieventävät tekijät. Sivustolla jatketaan luettelemalla tekijöitä, jotka voivat pitkään jatkuessaan tai äärimmäisinä esiintyessään olla henkilön terveyden kannalta haitallisia:

- Työn tavoitteet ovat epäselvät.
- Työtä on liian paljon tai siinä on jatkuvasti kiire.
- Työmäärää tai työtahtia ei voi itse säädellä.
- Työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä tai oppia uutta.
- Työ keskeytyy jatkuvasti, tai siinä on häiritseviä esteitä.
- Vastuu toisista ihmisistä tai taloudellisista tekijöistä on epäsuhdassa toimintamahdollisuuksien kanssa.
- Työstä ei saa riittävästi palautetta ja arvostusta.
- Myös jatkuvat muutokset ja pitkittynyt epävarmuus työssä voivat kuormittaa työntekijää. (TTL 2013.)

Sosiaalisista kuormitustekijöistä sivustolla mainitaan, että seuraavat tekijät ovat aina työympäristössä esiintyessään yksilön terveydelle haitallisia:

- epätasa-arvoinen kohtelu iän, sukupuolen, kansallisuuden, uskonnon, yksityiselämän tai muun työhön liittymättömän tekijän vuoksi
- epäasiallinen kohtelu tai seksuaalinen häirintä (TTL 2013).

TTL:n verkkosivustolla mainitaan myös erikseen muita tekijöitä, jotka eivät täysin sovi edellisiin kategorioihin, mutta ovat silti pitkään jatkuessaan tai äärimmäisinä esiintyessään haitallisia:

- Työskennellään yksin, erillään muista.
- Ihmisten välinen yhteistyö työpaikalla ei suju.
- Tiedonkulku on heikkoa.

- Esimiestyö on epäjohtonmukaista.
- Työhön sisältyy runsaasti kielteisiä tunteita herättäviä vuorovaikutustilanteita asiakas-, potilas- tai oppilassuhteissa. (TTL 2013.)

2.5.4 Ajankohtaisia työhyvinvoinnin uhkatekijöitä

Riitta Viitala luettelee kirjassaan (2007, 222–226.) erilaisia ajankohtaisia työhyvinvoinnin uhkatekijöitä. Luetelluista syistä selkeästi merkittävimmät tekijät opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa ovat tietotyön, eli yleisesti tietokoneen ääressä tehtävän työn, tuomat rasitukset. Ministeriön virkamiehet tekevät huomattavan suuren osan työajastaan työtä tietokoneen äärellä lukien ja kirjoittaen valtavaa määrää dokumentteja. Useat tehtävät vaativat korkeaa koulutusta ja virkamiesten on omalta osaltaan kannettava vastuu noin viidenneksestä Suomen bruttokansantuotteesta. Tämä vastuu voi monessa tapauksessa vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen ja motivaatioon, mutta sillä voi olla myös omat haittapuolensa.

Viitala kuvailee kirjassaan tietotyön rasituksia ja tällaisen työn ominaisuuksista johtuvia hankaluuksia. Hän toteaa, että tietotyö tapahtuu usein päätteen äärellä ja edellyttää pitkäkestoista katseen kiinnittämistä tietokoneen ruutuun sekä istumista pitkiä aikoja niskan ja hartian seutua rasittavassa asennossa. Viitalan mukaan työn sopivaa määrää on usein lähes mahdotonta suunnitella, määritellä ja mitoittaa. Hän mainitsee myös, että monien tehtävien luonteeseen liittyy myös reaaliaikaisuus, jolloin työmäärät voivat vaihdella merkittävästi ja tehtävät itsessään vaativat välitöntä reagoitua. (Viitala 2007, 224.)

Tietotyön myötä työ on Viitalan mukaan muuttunut abstraktiksi, itsenäiseksi, ongelmanratkaisua vaativaksi sekä suurten tietomäärien hallinnaksi. Hänen mukaansa nämä ominaisuudet ovat nostaneet työn henkisiä vaatimuksia, minkä vaikutuksena työntekijöiden osaamis- ja koulutustasot ovat nousseet. Viitala mainitsee myös, että työn tekeminen ei ole enää sidoksissa perinteisiin työnteon malleihin, vaan työtä voidaan tehdä missä tahansa ja milloin tahansa. (Viitala 2007, 224.)

Tietotyön mukanaan tuomaksi suurimmaksi uhkatekijäksi Viitala mainitsee sen henkisen rasittavuuden. Tämän taustalta löytyy hänen mukaansa lukuisia tekijöitä, kuten työn määrän vaikea hallittavuus, työnteon leviäminen vapaa-aikaan, kasvavien tietomäärien hallinta ja työn virtaava luonne, jossa valmiita työsuorituksia on entistä vaike-

ampi hahmottaa. Hän toteaa myös, että tietotyö nykyään edellyttää usein lisäksi jatkuvaa suurten tietomäärien ja muutosten omaksumista. (Viitala 2007, 225.)

Esimerkkinä tietotyön rasittavuudesta Viitala mainitsee työoloja käsittelevät tutkimukset, joiden mukaan ohjelmistotyössä olevat ovat erottuneet merkittävänä työssä uupujien ryhmänä. Hänen mukaansa yksi kuormittavuutta aiheuttava tekijä on tietoteknisten sovellusten nopea uudistuminen ja vaihtuminen, mikä omalta osaltaan tuo työhön lisää haasteita jatkuvan oppimisen tarpeen muodossa. (Viitala 2007, 225.)

Riitta Viitala käsittelee teoksessaan erikseen myös työuupumusta. Hänen mukaansa työuupumus tai loppuun palaminen eli burnout on stressin muoto, joka voi syntyä ylikuormituksen jatkuessa pitkään. Hän toteaa, että työuupumus uhkaa erityisesti niitä, jotka kokevat työnsä innostavaksi ja ovat työyhteisönsä vastuunkantajia. Viitalan mukaan tällaiset henkilöt ovat usein myös hyvin koulutettuja ja he työskentelevät haastavissa tehtävissä. Hänen mukaansa työuupumuksen tunnistaa muun muassa siitä, että ihmisellä katoaa ensin työmotivaatio ja työnilo. (Viitala 2007, 221.)

Työuupumuksen kehittymisestä Viitala kertoo, että uupumus kehittyy vaiheittain. Hänen mukaansa varhaisen vaiheen tunnusmerkkejä ovat turhautuminen, lisääntyvä onnistumisen epäily sekä psyykkinen väsymys. Hän sanoo myös, että näiden merkkien rinnalla kehittyy epätodellisuuden, vierauden ja yksinäisyyden tunne, joka usein muuttuu kyynisyydeksi. Tässä vaiheessa hänen mukaansa ahdistuneisuus, unihäiriöt sekä psykosomaattiset oireet astuvat kuvaan. Tämän jälkeen ihmisen toimeliaisuus voi muuttua aktiivisuudeksi, jolla hän ei saa mitään merkittävää tulosta aikaan. (Viitala 2007, 221.)

Tästä voi puolestaan Viitalan mukaan olla seurauksena se, että henkilö alkaa kokea syyllisyyttä ja alkaa vetäytyä enemmän omiin oloihinsa. Näin pitkälle edettyään tilanteessa ei vaadita kuin ehkäpä yksittäinen tapahtuma, joka voi toimia sysäyksenä kliiniseen burnoutiin, joka pitkittyessään voi johtaa masennukseen. Tällaisesta tilanteesta Viitalan mukaan voi olla seurauksena pitkä sairausloma, siirto muihin tehtäviin, työn teon lopettaminen täysin tai mahdollisesti koko loppuiän kestävät krooniset sairaudet. Viitalan mukaan jotkut ihmiset jopa kuolevat loppuun palamisen seurauksena. (Viitala 2007, 222.)

2.6 Sairauspoissaolojen muutosten syitä

2.6.1 Valtion organisaatioiden tiedot sairauspoissaolojen muutoksista

VTV:n tarkastuskertomuksessa vuodelta 2012 viitataan tutkimukseen, jossa sairauspoissaolojen muutoksille on löydetty esimerkiksi seuraavanlaisia syitä:

- suhdanteiden paraneminen, toisin sanoen työllisyyden lisääntyminen ja työttömyyden väheneminen
- työvoiman ikääntyminen
- työelämän muutokset
- psykososiaalisen työympäristön huonontuminen
- hallinnolliset epäkohdat sairausvakuutuksessa
- rajoitukset työkyvyttömyyseläkkeissä (VTV 2012, 16).

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2011 julkaistussa analyysissä ”Suomen työelämän muutostuvia 2000-luvulla” (Järvinen 2011, 3) tarkastellaan Työterveyslaitoksen vuonna 2010 toteuttaman Työ ja terveys -haastattelututkimuksen tuloksia. Tämän haastattelututkimuksen mukaan vuonna 2009 46 % palkansaajista arvioi, että heidän omilla työpaikoillaan oli tapahtunut viimeisten kolmen vuoden aikana sellaisia muutoksia, jotka olivat muuttaneet työtä, työtehtäviä tai työmäärää.

Analyysissä todetaan, että eniten tällaisia muutoksia olivat kokeneet toimihenkilöt. Vastaajien mielestä vaikutusmahdollisuudet työntekijää itseään koskeviin asioihin, työn tavoitteiden selkeys, esimiestyön tasapuolisuus ja työilmapiiri olivat parantuneet. Tutkimuksen mukaan vastaajista neljännes ilmoitti joustavansa esimiehen tai työtehtävien vaatimuksesta työajoissaan säännöllisesti kuukausittain. Analyysissä kerrotaan, että vaikka yksilölliset työaikajoustot eivät ole tällä vuosikymmenellä lisääntyneet, henkilöstöryhmien ja toimialojen välillä on kuitenkin olemassa selviä eroja. Eniten joustavat ylemmät toimihenkilöt ja vähiten palvelu-, myynti-, ja hoitotyötä tekevät. (Järvinen 2011, 3.)

Työ- ja elinkeinoministeriön analyysissä viitataan työelämän joustotutkimukseen (Melin ym. 2006), jossa esitetään, että työelämän osapuolten yhteiset intressit, tuotannon tietointensiivisyys ja innovaatioiden merkityksen korostaminen edellyttävät sekä luotta-

mukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa johtamiskulttuuria että työntekijöiden si-
touttamista. Analyysin mukaan tiedon vapaa levittäminen ja virheiden sietäminen työ-
yhteisössä ovat muodostuneet tärkeiksi tekijöiksi. (Järvinen 2011, 4.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissä kuvataan työelämän laadun kehitystä
palkansaajien näkökulmasta. Järvinen vuonna 2011 kirjoittamassa analyysissä
Suomen työelämän muutoksista esitetään joitakin mielenkiintoisia huomioita viime vuo-
sien kehityssuunnasta.

Työolobarometrin tekijät toteavat, että yksinomaan negatiivisten asioiden vähentämi-
nen ei olennaisella tavalla parantaisi työelämän laatua, vaan heidän mukaansa samalla
myös myönteisten piirteiden, kuten vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksien työssä olisi
vahvistuttava. Työolobarometriä tarkastelevassa analyysissä todetaan, että vähäistä
myönteistä muutosta on kuitenkin ollut todettavissa tasapuolisen kohtelun, työn vaati-
mustason edellyttämien voimavarojen sekä työpaikan kannustavuuden, innovatiivisuu-
den ja luottamuksen osalta. Analyysissä kirjoitetaan myös, että kaikesta huolimatta
työn mielekkyyden kokeminen oli ollut edelleen muita arvioitavana olleita asioita alem-
malla tasolla, mutta tämänkin seikan suhteen oli tapahtunut hidasta myönteistä muu-
tosta etenkin teollisuuden parissa. Valtion työpaikoissa suunta oli analyysin mukaan
kuitenkin ollut voimakkaasti kielteinen. (Järvinen 2011, 7.)

Työolobarometrin mukaan etenkin johtamistapaan ja tietojen saantiin työpaikan tavoit-
teista oli suhtauduttu entistä positiivisemmin. Analyysissä huomautetaan, että tämä
vaikuttaisi olevan ristiriidassa sen kanssa, että huonoon suuntaan muuttuneiden asioi-
den koettiin liittyvän juuri keskinäiseen vuorovaikutukseen ja toiminnan avoimuuteen
sekä työn organisointiin. (Järvinen 2011, 7.)

Barometrissä työssä jaksamiseen liittyvistä terveydellisistä seikoista vastaajat nostivat
esiin uusien asioiden oppimisen, esimiehen hyvän johtamistavan, työpaikan hyvät vuo-
rovaikutussuhteet ja keskinäisen avoimuuden sekä tiedonkulun. Analyysissä huomau-
tetaan jälleen erikseen, että barometrin osalta näiden asioiden ollessa kyseessä ei voi-
da osoittaa merkittäviä syy-seuraussuhteita, vaan pelkästään tiettyä keskinäistä riippu-
vuutta. (Järvinen 2011, 7.)

2.6.2 Tilastotietoa sairauspoissaoloista

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomuksessa vuodelta 2012 viitataan tilastokeskuksen vuonna 2003 laatimaan työolotutkimukseen, jonka perusteella voidaan todeta sairauspoissaolojen kertymisestä seuraavanlaisia asioita:

- Sairauspoissaolot kasaantuvat pienelle vähemmistölle.
- Naiset ovat enemmän pois työstä oman sairauden vuoksi kuin miehet.
- Sairauspoissaolot ovat yleisempiä vanhemmissa ikäluokissa kuin nuoremmissa.
- Lyhyet poissaolot nuorilla ovat yleisempiä kuin vanhemmilla.
- Määräaikaaisilla työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin vakituisilla.
- Sairauspoissaolot heijastelevat yleisiä sosioekonomisia terveyseroja.
- Psykososiaaliset ja työolotekijät ovat yhteydessä sairauspoissaolojen yleisyyteen. (VTV 2012, 16.)

Tarkastuskertomuksessa todetaan, että sairauspoissaoloa itsessään voi tarkastella erilaisista näkökulmista. VTV:n mukaan sairauspoissaoloa voidaan tarkastella sairauden mittarina, tai sairauspoissaolo voi olla myös terveyden ylläpitämisen ja säilyttämisen mittari tai henkilön oma selviytymiskeino. Tarkastuskertomuksen mukaan sairauspoissaolot voivat antaa myös viitteitä osaamisen ongelmista, työn rasittavuuden tasosta, työn arvostuksen puutteesta, kiireestä, vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista tai työn jatkuvuutta koskevasta epävarmuudesta. Tarkastuskertomuksessa mainitaan myös, että sairauspoissaolo voi olla myös työkyvyn tai vajaakuntoisuuden mittari. (VTV 2012, 17.)

Tarkastuskertomuksessa jatketaan viittaamalla valtion työmarkkinalaitoksen vuosia 2006–2009 koskevaan tutkimukseen, jossa todettiin, että 75 prosenttia sairauspoissaoloista tarkasteluajankohtana oli lyhyitä, 1 - 3 päivää kestäviä. Tutkimuksen mukaan osuus oli pysynyt lähes samansuuruisena vuodesta 2006. (VTV 2012, 17.)

Samaisessa valtion työmarkkinalaitoksen tutkimuksessa oli tarkastuskertomuksen mukaan analysoitu lisäksi sairauspoissaolojen taustatekijöitä yhdistämällä tutkimuksen tietoja valtionhallinnon kyselytutkimustyökalun, VMBaron, avulla kerättyihin tietoihin. Tarkastuskertomuksessa todetaan, että tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan tärkeimmäksi tekijäksi sairauspoissaolojen vähentämisessä nousi esimiehen tuki työs-

sä ja työn edellytysten luonnissa. Näiden tekijöiden keskinäisen riippuvuuden mainitaan olleen erittäin merkitsevä. (VTV 2012, 17.)

Edellä käsitellyn tutkimuksen perusteella havaittiin myös, että toisena sairauspoissaolo- ja merkittävästi selittävänä tekijänä oli työntekijöiden koulutustasoindeksi. Tutkimuksen mukaan koulutustasoindeksin parantuessa myös sairauspoissaolojen määrä väheni. (VTV 2012, 17.)

2.6.3 Tapaturmat ja ammattitaudit

Vaikka maa- ja metsätalousministeriössä suurin osa virkamiehistä työskentelee enimmäkseen toimistoympäristössä, sisältyy työhön tietokoneella tehtävän päivittäisen työskentelyn lisäksi osalla henkilöstöä matkustamista kotimaan sisällä sekä ulkomailla. Mielestäni on myös syytä ottaa huomioon pieni ruumiillista työtä tekevä vähemmistö ja erityisesti heihin kohdistuva fyysisen rasituksen aiheuttama työtapaturmien riski.

Riitta Viitala kertoo kirjassaan (2007, 215) vuonna 2006 palkansaajille sattuneen noin 139 000 korvaukseen johtanutta työtapaturmaa ja ammattitautia. Hän kirjoittaa, että työpaikalla, työliikenteessä ja työmatkalla sattui yhteensä 65 työtapaturman ja 105 ammattitaudin aiheuttamaa kuolemantapausta. Valtaosan kuolemantapauksista aiheuttivat asbestisairaudet. Hänen mukaansa yhtä vakavaa tapaturmaa kohden sattuu jopa sata häiriötä tai vaaratilannetta.

Viitalan mukaan tapaturmia aiheuttivat tavallisesti putoilevat ja lennähtävät kappaleet ja esineet sekä nostettavat ja siirrettävät taakat. Yleisimmiksi tapaturmatyypeiksi hän mainitsee liukastumisen ja kompastumisen, esineisiin itsensä satuttamisen sekä ylikuormittumisen. Hän myös kirjoittaa, että tapaturmien seurauksena useimmiten syntyviä vammoja ovat nyrjähdykset ja venähdykset, naarmut, haavat sekä ruhjevammat. (Viitala 2007, 215.)

Tietotyötä tekevät ihmiset voivat olla kuitenkin täysin yhtä alttiita erilaisille tapaturmille. Vaikka esimies ei välttämättä omalla toiminnallaan pystyisikään suoranaisesti vaikuttamaan näihin tapaturmiin vaikuttaviin riskitekijöihin, pitäisi esimiehen olla vähintäänkin täysin tietoinen miten toimia tapaturman sattuessa.

2.7 Valtionhallinnossa sairauspoissaoloja lisänneet tekijät

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus vuodelta 2012 perustuu laajan kyselytutkimuksen avulla valtion virastoista kerättyyn tietoon sairauspoissaolojen määrästä ja luonteesta. Vastaajilta kerätyn tiedon perusteella tarkastusviraston loppuraportti kertoo paljon tärkeää tietoa myös sairauspoissaoloja lisänneistä tekijöistä.

Tuloksellisuustarkastuskertomuksessa todetaan, että joissakin valtion työpaikoissa työ on fyysisesti erityisen vaativaa ja voi edellyttää esimerkiksi yötyötä. Raportissa jatketaan, että vuorotyön, jollaiseksi yötyökin voidaan laskea, on arveltu joillakin työpaikoilla lisänneen sairauspoissaolojen määrää. Raportissa arvellaan myös, että poissaolojen määrää olivat lisänneet kiire ja tiivis työtahti sekä niiden seurannaisvaikutukset. Eriyismaininnan raportissa saa myös se, että ajoittaisten epidemioiden esiintyminen joillakin valtion työpaikoilla on voinut vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaolojen määriin. (VTV 2012, 35.)

Suurten organisaatiomuutosten tai muutosuhkan katsotaan myös raportin mukaan vähentäneen työntekijöiden motivaatiota ja sen kautta lisänneen poissaolojen esiintymistä. Esimerkkitapauksena raportissa mainitaan eräässä organisaatiossa toteutettu poissaolotodistuskäytännössä toteutettu muutos, jonka huomattiin lisänneen poissaolojen määrää. (VTV 2012, 35.)

Raportissa on huomioitu hyvin myös työntekijän oman elämäntilanteen ja terveydentilan luonnollinen vaikutus sairauspoissaolojen määrään. Tarkastuskertomuksessa todetaan, että pitkiä sairauspoissaoloja oli useimmiten kertynyt sellaisille iäkkäille työntekijöille, joilla esiintyneet krooniset tai pitkäaikaiset sairaudet olivat edellyttäneet pitkiä hoitojaksoja ja täten myös pitkiä sairauslomia. (VTV 2012, 35.)

Tutkimuksessa, johon käsittelemäni tarkastuskertomus pohjautuu, olivat vastaajat arvioineet, että joissakin tapauksissa sairauspoissaoloja olivat aiheuttaneet osaamisvaje, huono esimies-alaissuhde sekä pettymys virkanimityksissä. Erittäin monissa virastoissa mainittiin tutkimuksessa poissaoloja lisäävinä tekijöinä organisaatiomuutokset, työtahtin kiristyminen, kiireen ja paineen lisääntyminen sekä kasvavat osaamisvaatimukset. Tarkastuskertomuksessa todetaan myös, että työn monimutkaistuminen ja töiden

ajoittainen ruuhkautuminen sekä muutokset työssä ja organisaatiossa olivat lisänneet virastojen mukaan poissaolojen määrää. (VTV 2012, 35.)

Tarkastuskertomuksessa mainitaan, että työntekijöiden ikääntyminen, korkea keski-ikä, työilmapiiiriongelmat, työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat sekä vakavat sairaudet olivat osaltaan sairauspoissaoloja lisääviä tekijöitä, kuten oli myös työn kuormittavuuden lisääntyminen. Organisaatiomuutokset ja niiden pelko olivat raportin mukaan yleisimmät tutkimuksen vastauksissa esitetyt sairauspoissaoloja lisäävät tekijät. Raportissa todetaan, että muutosten määrä ja tahti tuntuivat olevan joillekin työntekijöille liikaa, samoin uusien sähköisten järjestelmien käyttöönotto. (VTV 2012, 35.)

Tarkastuskertomuksessa kerrotaan myös että eräänä sairauspoissaoloja lisäävien tekijöiden ryhmänä mainittiin epätasainen työnjako, kokousten ja niiden myötä tehtävien matkojen lisääntyminen, työntekijöiden väliset keskinäiset eripurat, huonot työvälineet ja työolosuhteet. (VTV 2012, 35.)

Tarkastuskertomuksessa mainitaan erikseen myös talvikaudella esiintyvät sitkeät flunssat ja infektiot ja todetaan, että ne ovat omalta osaltaan myös lisänneet sairauspoissaolojen määrää. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, että kuinka suuri osuus sairauspoissaaloista saattaisi heidän näkemyksensä mukaan johtua työhön liittyvistä seikoista. Lopullista, yksiselitteistä vastausta ei tarkastuskertomuksen mukaan voida muodostaa johtuen vastaajien arvioiden huomattavasta vaihtelusta. Tutkimukseen vastanneista valtaosa kuitenkin arvioi työhön liittyvien seikkojen vaikuttavan sairauspoissaolojen määrään. (VTV 2012, 35–36.)

2.8 Valtionhallinnossa sairauspoissaoloja vähentäneet tekijät

Sairauspoissaoloja lisänneiden tekijöiden lisäksi VTV:n tuloksellisuustarkastuskertomuksessa käsitellään myös sairauspoissaoloja vähentäneitä tekijöitä. Raportissa todetaan, että suurimmat vaikutusmahdollisuudet sairauspoissaolojen määrän vähentämisessä ovat johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvillä asioilla. Henkilöstön innostus ja sitoutuneisuus sekä varhaisen tuen toteuttaminen mainitaan myös merkittävinä tekijöinä. (VTV 2012, 37.)

Tarkastuskertomuksessa kerrotaan myös, että sairauspoissaoloja oli saatu vähene-
mään työterveyshuollon kanssa tehtävällä aktiivisella yhteistyöllä. Työhön liittyviä sai-
rauspoissaoloja vähentävinä tekijöinä mainitaan työn sisällön kehittäminen, perusteh-
tävään keskittyminen, avoin keskustelu, tehtävien selkiinnyttäminen ja työn hallinnan
tunteen lisääminen. Raportissa todetaan, että vastaajat arvioivat työnantajan tarjoami-
en liikuntamahdollisuuksien vähentäneen sairauspoissaolojen määrää. (VTV 2012, 37.)

Tuloksellisuustarkastuskertomuksessa jatketaan kertomalla, että sairauspoissaolokäy-
töntöjen selkiinnyttäminen ja työntekijän omaan ilmoitukseen perustuvien poissaolojen
seurannan tarkentaminen oli myös joissakin tapauksissa vähentänyt sairauspoissaolo-
jen määrää. Tiukemmalla suhtautumisella väärinkäytöksiin oli saatu myös vastaavan-
laisia tuloksia. (VTV 2012, 37.)

Raportissa kerrotaan, että virastojen vastausten mukaan esimieskoulutus, avoimempi
keskustelu sekä aktiivisen välittämisen mallin käyttöönotto olivat vähentäneet sairaus-
poissaoloja. Myös hyvällä ennalta ehkäisevällä työterveyshuollolla, usein toteutettavilla
terveystarkastuksilla ja henkilöstön liikuntaharrastusten tukemisella katsottiin olleen
myönteisiä vaikutuksia sairauspoissaoloihin. (VTV 2012, 37.)

Virastojen vastausten mukaan sairauspoissaoloja olivat vähentäneet myös varhainen
puuttuminen ja puheeksi ottaminen sekä esimiesten koulutus. Samalla todetaan, että
sidosryhmien verkostopalaverista saadut kokemukset olivat hyvin positiivisia. Eräänä
sairauspoissaoloja vähentävänä tekijänä mainittiin tehtävien ja tehtävänkuvien selkiyt-
täminen ja oman työn hallinnan tunteen lisääminen. (VTV 2012, 37.)

Virastojen oman toiminnan merkitystä arvioivissa kysymyksissä vastausten luonne
vaihteli tarkastuskertomuksen mukaan jonkin verran. Tiedusteltaessa, että onko viras-
tojen mahdollista omalla toiminnallaan vaikuttaa nykyistä enemmän sairauspoissaolo-
jen määriin ja pituuksiin, suurin osa vastaajista katsoi, että vaikuttaminen on mahdollis-
ta, mutta vain joko hieman tai jossain määrin. Virastoja, joissa katsottiin, että sairaus-
poissaoloihin voisi vaikuttaa joko paljon tai ei lainkaan oli tuloksellisuustarkastuskerto-
muksen mukaan vain muutamia. (VTV 2012, 37.)

2.9 Yhteenveto sairauspoissaolojen määrään vaikuttaneista tekijöistä valtionhallinnon alalla

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomuksen mukaan sairauspoissaoloja lisänneet tekijät voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- Työstä ja työhön liittyvistä olosuhteista aiheutuneet tekijät.
- Organisaatiosta ja siellä tapahtuneista muutoksista aiheutuneet tekijät.
- Työntekijän oma elämäntilanne ja terveydentila.
- Osaamiseen liittyvät tekijät. (VTV 2012, 38.)

Sairauspoissaoloja vähentäneet tekijät puolestaan voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- Johtamiseen ja esimiestyöhön ja liittyvät tekijät.
- Työhallintaan ja sitoutuneisuuteen liittyvät tekijät.
- Aktiivinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa.
- Poissaolokäytäntöjen selkeys ja asiaa koskeva informaatio. (VTV 2012, 38.)

Tarkastuskertomuksessa mainitaan, että Valtiokonttori on antanut VTV:lle palautetta raportin sisällöstä. Valtiokonttorin palautteessa painotetaan, että esimiestoiminnassa ja töiden organisoinnissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota osaamiseen ja perusosaamistason määrittämiseen suhteessa tehtävien vaativuuteen. Valtiokonttorin palautteessa todetaan myös, että osaamista ja esimiesvalmennusta tarvitaan myös sellaisiin tilanteisiin, joissa esimiestuen tarpeen määrä ylittää normaalit raamit. (VTV 2012, 38.)

2.10 Organisaation vaikutusmahdollisuudet

2.10.1 Organisaatiolle lain määräämät velvollisuudet

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) määrätään työnantajan velvollisuuksista työterveyshuollon suhteen. Lain 2 luvun 4 pykälässä sanotaan seuraavaa, joka todistaa työter-

veydenhuoltolain painottuvan hyvin voimakkaasti ennaltaehkäisevän toiminnan järjestämiseen työyhteisössä:

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. (Työterveyshuoltolaki 2 luku 4 §)

Saman lain 3 luvun 12 pykälässä luetellaan työterveyshuollon sisältöön kuuluvia työnantajan velvollisuuksia. Merkittävimpinä näistä nousevat mielestäni esille pykälän 1, 2 ja 8 momentit:

Työnantajan järjestettäväksi 4 §:ssä säädettyyn työterveyshuoltoon kuuluu hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti:

Työn ja työolosuhteiden terveellisuuden ja turvallisuuden selvittäminen ja arviointi toistuvien työpaikkakäynnein ja muita työterveyshuollon menetelmiä käyttäen ottaen huomioon työpaikan altisteet, työn kuormittavuus, työjärjestelyt sekä tapaturma- ja väkivaltavaara samoin kuin näiden tekijöiden huomioon ottaminen työtä, työmenetelmiä ja työtiloja suunniteltaessa sekä työolosuhteiden muutostilanteissa (TTHL 3 luku 12 § 1 mom.)

Työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen, työntekijöiden terveydentilan sekä työ- ja toimintakyvyn selvittäminen, arviointi ja seuranta mukaan lukien työstä ja työympäristöstä aiheutuva erityinen sairastumisen vaara sekä edellä mainituista seikoista johtuvat terveystarkastukset ottaen huomioon työntekijän yksilölliset ominaisuudet (TTHL 3 luku 12 § 2 mom.)

Omalta osaltaan suunnitella ja toteuttaa osana tässä laissa määriteltyjä työterveyshuollon tehtäviin kuuluvia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä, joihin sisältyy tarvittaessa kuntoutustarpeen selvittäminen (TTHL 3 luku 12 § 8 mom.)

Työterveyshuoltolaissa asetetaan myös työntekijöille itselleen joitakin velvollisuuksia, joista tärkeimpiä ovat velvollisuus osallistua terveystarkastukseen (TTHL 3 luku 13 §) sekä velvollisuus antaa työterveyshuollon palvelujen tuottajalle tietoja havaitsemistaan terveyden vaaraa aiheuttavista tekijöistä työpaikallaan (TTHL 4 luku 16 §).

Laki velvoittaa myös työnantajan antamaan työterveyshuollolle tietoja työstä, työjärjestelyistä, ammattitaudeista, työtapaturmista, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista sekä näiden seikkojen muutoksista (TTHL 4 luku 15 §).

Työterveyslaitoksen verkkosivuilla luetellaan kattavasti työterveyshuollon tehtävät. Sairauksien hoito on vain yksi tehtävä muiden joukossa, TTL:n mukaan työterveyshuollolla on merkittävä rooli seuraavien toimintojen toteuttamisessa:

- työn vaarojen ja kuormitustekijöiden terveydellisen merkityksen arviointi
- työterveyden edistäminen
- työ- ja toimintakyvyn arviointi ja tukeminen
- ammattitautien, työperäisten sairauksien toteaminen, ennaltaehkäisy ja seuranta
- työtapaturmien torjunta
- sairauksien hoito
- työhön paluun tukeminen
- kuntoutukseen ohjaus
- tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus (TTL 2012.)

Kirjassaan ”Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista” Veli-Pekka Moisalo luettelee organisaation erilaisia vaikutustapoja ja -mahdollisuuksia terveyteen liittyvissä ongelmissa. Hän mainitsee eräiksi vaikutustavoiksi tehtäväsiirron ja eläköitymisen, mutta nämä ovat omasta mielestäni jo äärimmäisen voimakkaita vaikutustapoja. Moisalo sanoo, että työterveyshuollolla on suuri vastuu ja rooli terveyden edistämässä ja että HR:n roolina on hankkia terveydenhuollolle ne resurssit, joita tehokas työ tarvitsee. Moisalo toteaa, että yleensä henkilöstöhallinto on se kanava, jonka kautta terveydenhoidon asiantuntemus kommunikoi organisaation kanssa. Moisalo painottaa, että esimiehellä on erittäin tärkeä rooli aloitteiden tekemisessä ja oman äänensä käyttämisessä työhyvinvointia edistäessä, esimiehet eivät voi vain delegoida omaa vastuutaan työterveydenhuoltoon. (Moisalo 2011, 363.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) TTL:ltä tilaamassa vuonna 2010 julkaistussa Työterveydenhuollon hyvä sairaanhoitokäytäntö -suosituksessa todetaan työterveyshuollon sairaanhoidosta seuraavaa:

Työterveyshuollon sairaanhoito perustuu työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden osaamiseen, tietoon ja kokemukseen työn ja terveyden välisistä vaikutuksista. Parhaiten työ kyetään ottamaan huomioon sairaanhoidossa silloin, kun samat henkilöt hoitavat sekä työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan että sairaanhoidon. (STM 2010, 13.)

Samassa suosituksessa jatketaan työterveyshuollon mahdollisuuksista tiedonkeruun suhteen työyhteisöstä:

Työterveyshuollon sairaanhoidossa saadaan työntekijöiden kanssa keskustelemalla ajankohtaista ja oleellista tietoa työhön liittyvistä asioista paitsi kulloisenkin ongelman osalta, myös laajemmin. Näin saatujen tietojen perusteella on erinomainen mahdollisuus arvioida tarvetta erilaisiin ehkäiseviin toimintoihin, kuten esimerkiksi suunnattuihin työpaikkaselvityksiin, erityisselvityksiin tai työyhteisötyöhön. (STM 2010, 13.)

Suosituksessa todetaan työterveyshuollon sairaanhoidon tavoitteeksi hyvän hoidon, hoitoonohjauksen, työkyvyn ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen ja seurannan. Tähän mainitaan kuuluvaksi muun muassa sairauden työperäisyyden määrittämisen, työhön liittyvien vaatimusten ja niiden muokattavuuden selvittämisen, potilaan omien pelkojen ja uskomusten selvittämisen, esimies- ja kollegasuhteiden huomioon ottamisen ja motivaation sekä omien kuntoutususkomusten kartoittamisen. (STM 2010, 14.)

Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö Tehyn työnjakokortin mukaan tehtäväsiirrolla tarkoitetaan tietylle henkilöstöryhmälle aiemmin kuuluneiden tehtävien sisällyttämistä jonkin toisen henkilöstöryhmän tehtäviin. (Tehy) Tällaisella toimenpiteellä voidaan pyrkiä vähentämään yksittäiseen työntekijään kohdistuvaa työtehtävien määrän aiheuttamaa rasitusta ja tasata työtehtävien aiheuttamaa kuormitusta.

Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivuilla kerrotaan kuntoutuksen tavoitteeksi edistää sairaan, vammaisen tai vajaatoimintakykyisen ihmisen toimintakykyä, itsenäistä selviytymistä, hyvinvointia, osallistumismahdollisuuksia ja työllistymistä. Sivustolla todetaan myös, että jos sairaus aiheuttaa uhan työkyvyttömyydestä, järjestävät Kansaneläkelaitos ja työeläkelaitokset lakisääteisesti tukea ansiokyvyn parantamiseen. Kela järjestää ammatillista kuntoutusta myös työ- ja ansiokyvyn olennaisen heikentymisen perusteella. (STM 2013.)

Valtiokonttorin julkaiseman varhaisen puuttumisen oppaan mukaan ammatillinen kuntoutus auttaa työntekijää jatkamaan työelämässä terveydellisistä rajoituksista huolimatta. Oppaassa todetaan kuntoutujan osaamisen laajenevan ja työmarkkinakelpoisuuden paranevan tämän myötä. Opas mainitsee vielä, että tällaisten toimenpiteiden kautta

saavutettavan työn hallinnan lisääntymisen myötä työ tuntuu mielekkäämmältä ja motivoivammalta. (Valtiokonttori 2007, 42.)

Eläköityminen puolestaan on työntekijän tai organisaation viimeinen keino vaikuttaa työntekijän terveydentilaan. Työntekijän sairaudesta johtuvan työkyvyttömyyden jatkuessa noin vuoden ajan on mahdollista hakea työkyvyttömyyseläkettä. (Kela 2013.) Työelämästä jäädään toki yleisemmin vanhuuseläkkeelle, mutta tämä pitää laskea luonnolliseksi poistumaksi työelämästä eikä esimiehillä ole tähän juurikaan vaikutusmahdollisuuksia.

2.10.2 Varhainen puuttuminen

Valtiokonttorin julkaisema varhaisen puuttumisen opas on jaettu neljään eri osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään henkilöriskejä ja hyvinvointia sekä esitellään eräs malli työpaikan riskienhallinnan avuksi. Ensimmäisessä osassa määritellään myös varhaisen puuttumisen käsitettä ja kerrotaan, että minkälaisia hyötyjä varhaisella puuttumisella voidaan saavuttaa.

Seuraavissa kolmessa osassa käsitellään järjestyksessä ensin hyvää tilannetta, jossa toimivat työskentelyolosuhteet ovat olemassa sekä autetaan ymmärtämään, että millä tavoin tällaista tilannetta voidaan ylläpitää. Hyvän tilanteen määrittelemisen jälkeen perehdytään varhaisen puuttumisen tilanteeseen ja selvitetään, miten voidaan tunnistaa työyhteisössä mahdollisesti piilevät ongelmat. Viimeiseksi oppaassa käsitellään korjaavaa tilannetta. Tässä osassa pohditaan sitä, miten toimia kun työyhteisön ongelmat kärjistyvät. Olen lisännyt varhaisen puuttumisen oppaan sisällysluettelon opinnäytetyön liitteeksi 2.

Valtiokonttorin varhaisen puuttumisen oppaassa varhaista puuttumista, aktiivista puuttumista ja puheeksi ottamista käytetään termeinä kuvaamaan tilannetta, jossa jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin sen jäsenellä. Oppaassa todetaan, että varhaisessa puuttumisessa joku taho työpaikalla havaitsee tilanteen ja ottaa sen puheeksi. Oppaan mukaan tämän jälkeen asiaan puututaan ennen kuin tilanne muodostuu vaikeammaksi ratkaista. Opas määrittelee varhaisen puuttumisen sellaiseksi toiminnaksi, joka tapahtuu, kun asioihin puututaan ensimmäisten ilmenneiden oireiden perusteella. Tällaisissa tapauk-

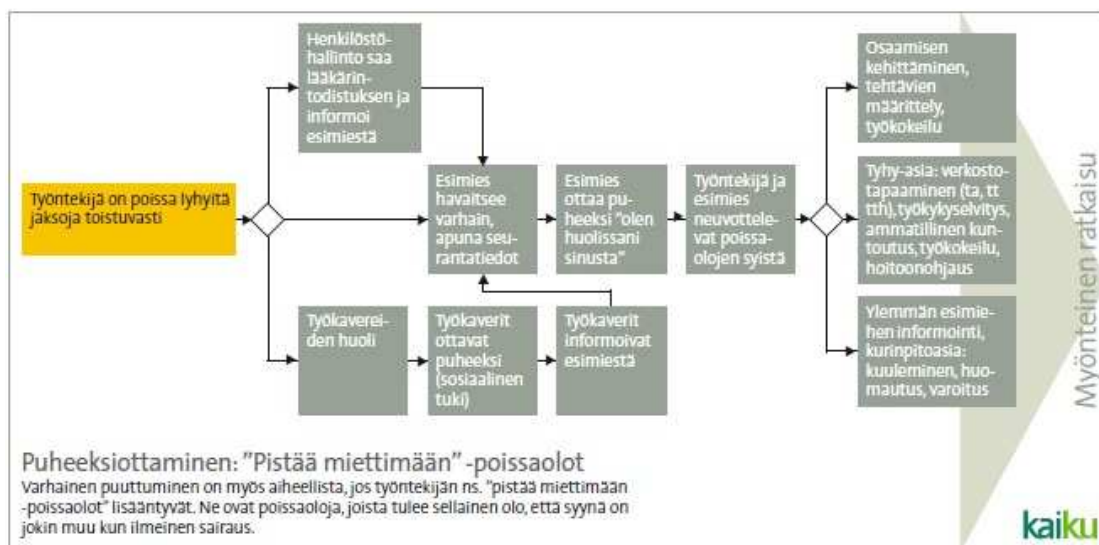
sisä ovat kyseessä sellaiset poikkeamat normaalitilanteesta, jotka eivät korjaannu tavallisten johtamistoimien osana. (Valtiokonttori 2007, 8.)

Varhaisen puuttumisen oppaassa kirjoitetaan, että varhaisen puuttumisen käytännöt toimivat parhaiten keskusteleavassa ilmapiirissä. Oppaassa mainitaan, että jos organisaation käytäntönä on myönteisen palautteen riittävä antaminen ja saaminen, koetaan myös varhainen puuttuminen eräänlaiseksi turvaverkoksi ja välittämiseksi. Oppaan mukaan asetelma voi myös toimia toisinpäin eli varhaisen puuttumisen kulttuurin muodostuessa toimivaksi osaksi organisaation kulttuuria avautuu keskustelu väistämättä. (Valtiokonttori 2007, 8.)

Varhaisen puuttumisen oppaassa todetaan, että kun organisaation toimintaan tavoitellaan tehokkuutta, taloudellisia säästöjä ja yhä parempaa yhteistyötä ja -henkeä, luodaan myös edellytykset jatkuvalla vahvuuksien tunnistamiselle ja varhaisen puuttumisen käytännöille. Oppaan mukaan tähän sisältyy organisaation tahtotila siitä, minkälainen työpaikka halutaan olla henkilöstölle. (Valtiokonttori 2007, 20.)

Oppaassa kirjoitetaan myös, että minkälaisia kyselyjä, mittareita ja tunnuslukuja voidaan seurata organisaation tilan määrittelemiseksi. Seurattavia asioita ovat muun muassa

- Asiakas- ja sidosryhmäpalautteet asiakastyön laadusta.
- Tulospimuksissa sovittujen tavoitetasojen saavuttaminen.
- Projektien pysyminen sovitussa aikatauluissa, laadussa ja resursseissa.
- Työilmapiiri- ja esimiestyön kartoitukset.
- Osaamisen kasvattamiseen käytettävä aika ja tasapuolisuus eri työntekijäryhmissä.
- Sairauspoissaolot, työterveyshuollon käyttö ja alkavat työkyvyttömyyseläkkeet.
- Työajan ylitykset ja sen poikkeamien keskittyminen johonkin tiettyyn paikkaan.
- Asiat, jotka ovat kunnossa. (Valtiokonttori 2007, 20–21.)



Kuvio 4. Ratkaisukeskeisen keskustelun eteneminen (Valtiokonttori 2007, 38).

3 Kohdeorganisaation käytössä olevat toimintamallit

Selvittääkseni maa- ja metsätalousministeriön tämänhetkisiä toimintamalleja sairauspoissaolojen seurannassa ja muussa sairauspoissaoloihin liittyvässä esimiesten toiminnassa haastattelin ministeriön hallinto- ja suunnitteluosaston henkilöstö- ja hallintoyksikön johtajaa Eeva Pystystä. Pystysen rooliin organisaatiossa kuuluvat työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Haastattelun ajankohta oli keskiviikko 3. huhtikuuta 2013. Haastattelun lisäksi perehdyin ministeriön varhaisen välittämisen toimintamalliin sekä ministeriön henkilöstökertomuksen tietoihin sairauspoissaoloista.

3.1 Sairauspoissaolojen seurannan laatu

3.1.1 Esimiesten toteuttama seuranta

Maa- ja metsätalousministeriön esimiehet seuraavat sairauspoissaoloja usealla eri tavalla ja erilaisin väliajoin. Päivittäisessä esimiestyössään esimiehet käsittelevät sairauspoissaoloja poissaoloilmoituksia vastaanottaessaan hyväksyessään. Esimiehet eivät käsittele lääkärintodistuksia eivätkä pääse näkemään sairausloman myöntämisperusteita, jos sairausloman myöntäneenä tahona on ollut lääkäri tai terveydenhoitaja.

Ministeriön varhaisen välittämisen toimintamallin mukaan esimiesten velvollisuuksiin kuuluu tarkastella kuukausittain tiettyjen sairauspoissaoloja koskevien raja-arvojen täytymistä. Tällainen tarkastelu kohdistuu kuitenkin pelkästään numeroiden tulkintaan, joten nämä raportit eivät toimi välttämättä kovinkaan hyvin sairauspoissaoloja ehkäisevän toiminnan tukena. Jos esimies ei paneudu tarkasti hänelle toimitettavan materiaalin lisäksi oman työyhteisönsä päivittäiseen toimintaan, eivät nämä numerot yksinään kerro kaikkea tarvittavaa tietoa. Esimiesten tarkkailemat raja-arvot täyttyvät, jos työntekijällä on neljä lyhyttä (1–3 pv) poissaoloa neljän kuukauden aikana, yksi vähintään 30 vuorokautta kestävä poissaolo tai yhteensä 30 poissaolopäivää 12 kuukauden aikana.

Esimiehet saavat sairauspoissaoloista kolmen kuukauden välein raportit, joista ei ilme-ne sairauspoissaolojen syytä, vaan poissaolopäivien määrä sekä kalenteripäivinä että työpäivinä. Jokainen yksittäinen poissaolojakso on omana osionaan tällaisessa raportissa. Pitkään samassa työyhteisössä toimineelle esimiehelle tämänkaltaiset raportit voivat olla kaikkein arvokkainta seurantatietoa, sillä pitemmän aikavälin raportteja voi olla parempi vertailla aikaisempien vuosien ja neljännesten raportteihin. Näiden raporttien tietojen vertailu voi asiaan perehtyvälle esimiehelle kertoa tärkeää tietoa sairauspoissaolojen määrän muutoksista pitemmällä aikavälillä.

Ilmoitusten, raporttien ja yleisen työajan seurannan lisäksi esimiehet voivat vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa keskustella henkilön tulevaisuudesta organisaatiossa. Jos esimies kokee aiheelliseksi ottaa puheeksi yksittäisen henkilön sairauspoissaolot kehityskeskustelussa, voi hän saada keskustelun aikana paljonkin sellaista tietoa, mikä ei hänelle välttämättä välity muiden seurannan työkalujen kautta.

Esimiesaseman velvollisuuksiin kuuluu kiinnittää huomiota henkilöstön sairauspoissaoloihin ja koko organisaation hyvinvointiin. Esimiehen läsnäolo sekä päivittäiset keskustelut oman työyhteisönsä jäsenten kanssa voivat antaa hänelle huomattavan määrän raporteista välittymätöntä tietoa. Esimiesten on erityisen tärkeää saada tietoa sellaisista sairauspoissaoloista, joiden syihin esimies itse ja työnantaja voivat pyrkiä vaikuttamaan.

3.1.2 Esimiesten ohjeistus sairauspoissaolojen seurannassa

Ainoa varsinainen ministeriön puolesta esimiehille annettu ohjeistus sairauspoissaolojen seurannasta on ministeriössä tehty varhaisen välittämisen ohje. Tämä ohje ei ole valtionhallinnossa yleisesti käytössä oleva ohje, vaan ministeriö on laatinut sen omaan käyttöönsä omien tarpeidensa mukaiseksi. Ohjeesta löytyy toimintamalli, jonka mukaan esimiehen tulee edetä, jos hän kokee aiheelliseksi paneutua tarkemmin yksittäisen henkilön sairauspoissaoloihin.

Sytä tällaiseen tarkempaan paneutumiseen voivat olla esimerkiksi sairauspoissaoloissa esiintyvät poikkeamat, kuten normaalisti vähän sairastavalla ihmisellä toistuvasti esiintyvät poissaolot. Muita huomion herättäviä seikkoja voivat olla jatkuvat poissaolot ja mahdollisten ns. ”pitkien viikonloppujen” esiintyminen. Pitkällä viikonlopulla tässä yhteydessä tarkoitetaan työpäivää edeltäneen vapaapäivän hallitsematonta alkoholin käyttöä, mikä voi johtaa tilapäiseen työkyvyttömyyteen seuraavana päivänä.

Esimiehet voivat saada myös mahdollisesta esimieskoulutuksesta uusia toimintamalleja työyhteisön sairauspoissaolojen seurantaan. Edellytyksenä sille, että esimies voi ylipäättänsä tunnistaa yksittäisen henkilön sairauspoissaolojen määrässä esiintyviä poikkeamia, on että esimies noudattaa omia velvollisuuksiaan ja paneutuu hänelle toimitettaviin työajan seurannan raportteihin ja muihin sairauspoissaoloista kertoviin dokumentteihin.

3.1.3 Sairauspoissaolojen seurannan aktiivisuus ja esimiesten toiminta

Pystymisen mukaan esimiesten henkilökohtainen näkemys siitä, kuinka tärkeää sairauspoissaolojen seuranta on, voi vaihdella hyvinkin huomattavasti. Jotkut organisaation esimiehet kokevat, että heillä ei juuri ole vaikutusmahdollisuutta sairauspoissaolojen määrään. Nämä esimiehet tavallisesti vain voivat lukea ja hyväksyä heille henkilöstö- ja hallintoyksiköstä toimitetut sairauspoissaolotodistukset pohtimatta sen tarkemmin näiden poissaolojen taustalla vaikuttavia syitä.

Esimiehen oman asiaa kohtaan esittämän kiinnostuksen lisäksi sairauspoissaolojen syihin paneutumiseen vaikuttaa erittäin huomattavasti se, kuinka halukkaita työyhteisön jäsenet ovat tekemään yhteistyötä esimiehensä kanssa. Kaikkein suurimmat ongelmat

sairauspoissaolojen syihin perehtymiselle voi aiheuttaa työntekijä itse, jos hän ei ole millään tavalla halukas kertomaan esimiehelleen syytä poissaololleen. Työntekijän haluttomuus tehdä yhteistyötä voi olla erittäin ymmärrettävää, jos kyse on jostakin hyvin henkilökohtaisesta terveyteen liittyvästä syystä, mutta poissaolon syyn ollessa mahdollisesti työyhteisössä itsessään, tällainen avoimuuden puute todennäköisesti johtaa vain ongelman jatkumiseen.

Asianomaisen henkilön yhteistyöhaluttomuus ongelman ratkaisemiseksi ja esimiehen osoittama hyvin vähäinen kiinnostus sairauspoissaolojen seurantaan ja niihin puuttumiseen ovat erittäin huono yhdistelmä työyhteisössä. Nämä tekijät yhdessä voivat aiheuttaa huomattavia ongelmia työhyvinvoinnin suhteen ja kaiken todennäköisyyden mukaan vain lisäävät sairauspoissaolojen määrää entisestään.

Kaikeksi onneksi esimiesten toiminta ei ole kokonaisuudessaan pahimpien esimerkkien mukaista, vaan esimiehet yleisesti ottaen ymmärtävät oman roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Valitettavasti käytännön toimenpiteiden toteuttamisen määrä vaihtelee kuitenkin hyvin huomattavasti.

Esimiehille, jotka aktiivisesti pyrkivät kehittämään työyhteisönsä hyvinvointia ja jotka seuraavat tarkkaan sairauspoissaoloja omassa työyhteisössään, on varhaisen puuttumisen mallissa erinomainen työkalu käytettäväksi keskustelun aloittamiseksi. Esimiehen ei tarvitse keksiä mitään ylimääräisiä syitä työyhteisön yksittäisen jäsenen kanssa keskustelemiseksi, vaan hän voi vedota omiin velvollisuuksiinsa ja hänelle seurattaviksi annettuihin sairauspoissaolojen raja-arvoihin tai poikkeamiin. Tällainen eräänlainen henkilökohtaisen elementin poistaminen sairauspoissaolojen seurannasta ei todennäköisesti saa yksittäistä työntekijää tuntemaan itseään esimiehensä silmätikuksi, vaan hän voi pikemminkin kokea, että esimies toimii vain velvollisuutensa mukaisesti.

3.1.4 Esimiesten toiminnan aktiivisuuden lisääminen

Keinoja esimiesten aktiivisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi on kuitenkin olemassa. Eeva Pystysen mukaan parhaimmat tulokset esimiesten roolin aktivoinnissa voitaisiin saada esimieskoulutuksella. Koulutuksessa tulisi erityisesti keskittyä käytännön esimerkkien käsittelemiseen pitkien teoreettisten esitelmien sijasta. Asiasta jo valmiiksi kiinnostuneet esimiehet ottavat todennäköisimmin itse työhyvinvointiin liittyvistä

teoriasta ja tutkimustiedosta selvää, käytännön esimerkit puolestaan koskettaisivat kaikkia esimiehiä ja heidän päivittäistä toimintaansa.

Tärkeimpänä yksittäisenä asiana esimiehen roolin ja vaikutusmahdollisuuksien kehittämisessä on luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Tällaisen ilmapiirin luominen ei välttämättä ole kovinkaan helppoa, jos työyhteisössä esiintyy jo valmiiksi voimakasta luottamuspulaa, mutta ilmapiirin parantamisella saavutettavat vaikutukset ovat ehdottomasti kaiken vaivannäön arvoista. On hyvin helposti ymmärrettävää, että yhteisössä, jossa työyhteisön jäsenet uskaltavat helposti kertoa esimiehelleen luottamuksellisiakin asioita, esimies saa itselleen huomattavasti enemmän tietoa työyhteisöstään ja sen hyvinvoinnista.

Luottamuksellisen ilmapiirin kehittämiseen esimies voi vaikuttaa monella hyvinkin yksinkertaisella toimenpiteellä. Jo pelkästään säännöllinen yksikköpalaverien järjestäminen, sujuvasti toimiva viestintä yksikön ja sen esimiehen välillä, esimiehen tavoitettavuus, esimiehen osoittama johdonmukainen päätöksentekokyky ja muut esimiestyöhön liittyvät seikat auttavat luomaan luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisöön.

Tilanteessa, jossa työyhteisön hyvinvointi on laskenut jo huomattavan alhaiselle tasolle tai jossa esimies syystä tai toisesta ei puutu työhyvinvointia koskevien asioiden kehittämiseen, ei loppujen lopuksi ole kovinkaan montaa toimintatapaa. Jos oman esimiehen kanssa tapahtuva keskustelu ei toteudu tai ei johda toivottuun tulokseen, on työyhteisön jäsenen mahdollisuus ottaa asia puheeksi lähiesimiehen oman esimiehen kanssa tai kääntymällä työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen puoleen Osastopäällikön ja yksikön päällikön välisissä keskusteluissa voidaan keskustella työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista ja muutenkin yleisesti työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista seikoista. Parhaassa tapauksessa osastopäällikkö ja yksikön päällikkö voivat yhdessä toteuttaa pitkäjänteistä seurantaä työtyytyväisyyden kehittymisestä työyhteisössä.

3.1.5 Varhaisen välittämisen mallin toteuttaminen

Maa- ja metsätalousministeriö laati vuonna 2011 omaa toimintaansa varten oman varhaisen välittämisen toimintamallin. Toimintamallin jalkauttamiseksi järjestettiin vuonna 2011 useita tilaisuuksia sekä esimiehille että henkilöstölle, joissa asiaa esiteltiin. Vuonna 2012 mallia täydennettiin sairauspoissaoloja koskevilla raja- arvoilla.

Varhaisen välittämisen malli on säännöllisesti esillä ministeriön sisäisessä mediassa, pääsääntöisesti intranetissä. Ministeriössä järjestetään myös vuosittain neljästä viiteen erilaista esimiestilaisuutta ja varhaisen välittämisen mallin jokin osio voi olla näissä tilaisuuksissa käsiteltävänä aiheena. Ideaalitilanteessa varhaisen välittämisen malli olisi kaikkien esimiesten toiminnan tukena ja ohjeena sairauspoissaoloja sekä työyhteisön kehittämistä koskevassa toiminnassa.

3.1.6 Sairauspoissaolojen seurannan käytäntöjen kehittäminen

Eeva Pystysen mielestä kaikkein suurin potentiaali sairauspoissaolojen seurannan ja seurantatietojen käyttämisen kehittämisessä ei ole pelkästään ministeriön sisäisen toiminnan parantamisessa. Työterveyshuollon ja ministeriön yhteistyön parantaminen ja kommunikoinnin tehostaminen toisi molemmille tahoille paljon arvokasta tietoa, jota voitaisiin käyttää varhaisen puuttumisen mallin tukena.

Ministeriön ja työterveyshuoltopalveluita ministeriölle tarjoavan Terveystalon välillä kulkee huomattava määrä tietoa sairauspoissaoloista. Diagnoosit sairauspoissaolojen syistä eivät tosin kuulu ministeriölle automaattisesti välitettävään tietoon. Yksittäisiä henkilöitä koskevat diagnoosit rajoittuvat lääkärintodistuksiin ja niiden käsittelystä on omat tarkat sääntönsä, koska kyseessä on salassa pidettävää tietoa. Työterveyden tuottamissa raporteissa on tilastotietoa sairauspoissaolojen syistä, mutta ei yksittäisiä henkilöitä koskevia tietoja.

Kun työterveyshuolto tekee työntekijästä ja hänen terveydentilastaan kokonaisarvion, kirjataan muistiin tieto sairauden mahdollisesta johtumisesta työympäristöstä johtuvista syistä. Koska tämä tieto ei kulkeudu normaalin tiedonvälityksen mukana ministeriölle, voi terveydentilaan negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puuttuminen olla huomattavan hankalaa. Pystynen toteaaakin, että hänen mielestään työterveyshuollon omaan ammatitaitoon kuuluu ehdottomasti se, että he saisivat työyhteisön jäsenen ottamaan työyhteisöstä tai työstä johtuvan sairauden syyn puheeksi oman esimiehensä kanssa.

Työntekijän ollessa yhteistyöhaluinen asian puheeksi ottamisessa, voidaan järjestää kolmikantainen palaveri esimiehen, työntekijän sekä työterveyshuollon edustajan kesken. Tällaisessa tapaamisessa kaikkien osapuolten on suhteellisen vaivatonta esittää omia näkemyksiään työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja mahdollisesti niihin vaikuttami-

sesta. Tällaiseen tilanteeseen, jossa työntekijä kertoo avoimesti hänen työhyvinvointiinsa vaikuttavista seikoista, on kuitenkin hyvin vaikeaa päästä jos työyhteisön ilmapiiri ei ole tarpeeksi luottamuksellinen.

Kaikki sairauspoissaolot eivät toteudu työterveysjärjestelmän kautta, sillä lyhyet sairauspoissaolot voivat perustua henkilöiden omaan ilmoitukseen esimiehelle ja toisaalta henkilön sairauslomaa koskevan lääkärintodistuksen on voinut kirjoittaa muukin terveysalan työntekijä kuin työterveyslääkäri tai työterveyshoitaja. Jotta työterveydellä olisi kokonaisvaltainen tieto viraston henkilöstön sairauspoissaolojen määrästä, ministeriö toimittaa työterveyshuoltoon säännöllisesti tiedot kaikkien sairauspoissaolojen kestoista. Pystymisen mielestä työterveyshuollon tulisi ennaltaehkäisevässä työssä nykyistä paremmin hyödyntää kokonaisvaltaista tietoa sairauspoissaolojen määristä.

3.2 Henkilöstön osallistuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen

Luottamuksellisen ilmapiirin kehittäminen ei voi olla lähtöisin pelkästään esimiesten omasta toiminnasta, vaan ministeriön koko henkilöstön on osoitettava omalla toiminnallaan halunsa työyhteisönsä kehittämiseksi. Jo pelkästään henkilöstön avoimuus ja rohkeus tuoda esille omia mielipiteitään ja antaa palautetta esimiestyöstä ja työyhteisön kehittämisestä kehityskeskusteluissa antaa hyvän pohjan luottamuksellisen ilmapiirin kehittämiseen.

Ministeriössä toteutetaan vuosittain valtionhallinnon yleisen mallin pohjalta työtyytyväisyyskysely, jossa on mahdollista käsitellä yleisten kysymysten lisäksi kunkin ministeriön kannalta ajankohtaisia asioita. Syksyllä 2012 toteutetussa kyselyssä nämä kysymykset koskivat vuonna 2012 suunniteltua ja tammikuun 1. päivä 2013 voimaan astunutta organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia. Kyselyistä toimitetaan kullekin osastolle ja yksikölle sen oma raportti, jonka tulosten purku ja pohdinta yksikkökokouksissa voi auttaa paikantamaan yksikön toiminnasta mahdollisesti löytyviä kehityskohteita.

Esimiehen rooli työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä on varsin huomattava, mutta on muistettava, että vastuu hyvinvoinnin työyhteisön kehittämisessä ei ole yksin esimiehen harteilla. Kun työyhteisössä vallitsee inhimillinen työilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet ymmärtävät sen, että yksittäisen henkilön omassa elämässä voi tapahtua varsin merkittäviä muutoksia ja hyväksyvät sen, että muutokset henkilön käytöksessä eivät välttä-

mättä johdu millään tavoin hänen työyhteisöstään. Työyhteisön jäsenen ei kannata syyllistää omaa työyhteisöään omista henkilökohtaisen elämänsä ongelmista tai väärästä reagoinnista niihin, jos henkilö itse ei anna ympäristölleen mahdollisuutta ymmärtää hänen tilannettaan ja täten toimia empaattisesti häntä kohtaan.

Ministeriö järjestää vuosittain myös työhyvinvointipäivän, jossa voidaan käsitellä erilaisia kulloinkin työhyvinvoinnin kannalta ajankohtaisia asioita. Tämä tapahtuma itsessään ei välttämättä ole tehokkain vaikutuskanava henkilöstön aktivoimiseksi työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta voi silti auttaa jo tunnistettujen ongelmakohtien käsittelyssä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvointia koskevat asiat voivat myös valitettavasti kärjistyä äärimmilleen, ja jos esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu ei johda työhyvinvointia edistävään tulokseen, on työntekijän käytettävä toisenlaisia vaikutuskanavia. Ministeriön YT-elin, työsuojeluvastaavat ja luottamusmiehet ovat tällaisessa tilanteessa vaikutuskanavia, joiden kautta vakavia asioita voidaan tuoda esiin.

3.3 Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tehdyt toimenpiteet

3.3.1 Raportointi ja sen seuranta

Sairauspoissaolojen määrän vähentämiseksi on ministeriössä jo tehty huomattava määrä erilaisia toimenpiteitä. Selkeimmät näistä toimenpiteistä ovat sairauspoissaolojen seurannan raja-arvojen sekä seurannan erilaisten raporttien käyttöönottoaminen. Nämä toimenpiteet sinänsä ovat vain mekaanisia työkaluja, mutta näiden käyttämisellä voidaan luoda yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit sairauspoissaolojen seurannassa, mikä on erittäin tärkeää varhaisen puuttumisen kannalta.

Tiedottaminen henkilöstön sairauspoissaolojen seurannasta ja raja-arvojen täytyessä niiden määrään puuttumisesta on luonnollinen jatko edellä mainittujen työkalujen käyttöönoton kannalta. Tasa-arvoisuuden ja luottamuksen ylläpitämiseksi on erittäin tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät, millä kriteereillä ja raja-arvoilla sairauspoissaoloja seurataan.

Sairauspoissaolojen seurannan tehostamiseksi ministeriön edustajat voivat käydä verkostopalavereita työterveyshuollon kanssa. Näissä palavereissa voidaan tehdä tiedonvälityksen ja toimintamallien selventämisen lisäksi myös huomattavia linjanvetoja. Esimerkkinä tällaisesta linjanvedosta voi olla käytäntö, jossa perustelluista syistä johtuen kaikista henkilön sairauspoissaoloista vaadittaisiin aina työterveyshuollon antama todistus.

Jos yksittäiselle henkilölle kertyy toistuvasti huomattavia määriä sairauspoissaoloja, voidaan työterveyshuollon kanssa arvioida henkilön työkykyä. Tämän arvion lisäksi voi olla tärkeää selvittää myös kyseisen henkilön työnkuva ja hänelle kuuluvien tehtävien vastuualueet. Tällaiset toimenpiteet voivat olla tarpeen tilanteessa, jossa yhdelle työntekijälle kasautuu jatkuvasti joko hänelle kuulumattomia työtehtäviä tai jos hänen työkuvaansa liittyvä työmäärä tai tehtävien vaativuustaso on alun alkaen arvioitu väärin. Työpaineiden jatkuva kasautuminen voi luonnollisesti aiheuttaa haitallisia määriä stressiä työntekijälle, tämä puolestaan voi johtaa sairauspoissaolojen määrän kasvuun.

Henkilön työkyvyn arvioinnin seurauksena tai mahdollisesti hänen omasta toivomuksesta voidaan toteuttaa erilaisia vaihtoehtoisia työnteon malleja. Henkilökohtaisen elämän rasitustekijöiden helpottamiseksi voi työntekijä esimerkiksi tehdä osan työpanoksestaan etätöinä vaikkapa kodistaan käsin. Henkilön fyysisen työkyvyn alennuttua tilapäisesti esimerkiksi tapaturmasta johtuneen luunmurtuman vuoksi tilannetta voidaan pyrkiä helpottamaan sillä, että kyseinen henkilö tekee toipumisaikanaan työtään vain osa-aikaisesti. Tällaiset tapaukset osoittavat myös, että sairauslomaan oikeuttavat olosuhteet eivät välttämättä edellytä sitä, että työntekijä on hänelle myönnetyn sairausloma-ajan täysin poissa työelämästä, mutta tällaiset toteutusmallit on aina sovittava yhdessä työterveyden tai muun hoitavan lääkärin kanssa.

Sairauspoissaolojen vähentämiseen tähtäävien toimenpiteiden toteuttaminen yhteistyössä esimiehen, sairauslomaa hakeneen tai saaneen työntekijän sekä työterveyshuollon on kuitenkin kaikissa tapauksissa ensiarvoisen tärkeää. Hyvällä yhteistyöllä voidaan varmistaa tarpeellinen tiedonkulku kaikkien asianomaisten tahojen välillä. Tätä tietoa voidaan puolestaan käyttää ennaltaehkäisevän toiminnan suunnitteluun ja näin koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen.

3.3.2 Sairauspoissaolojen suhteen asetetut tavoitteet

Valtiontalouden tuloksellisuus- ja vaikuttavuussuunnitelmassa (VATU) on erikseen määritelty inhimillisen pääoman suunnitelma, jonka tavoitteena on parantaa sairauspoissaolojen seurantaa ja vähentää poissaolojen kokonaismäärää. Suunnitelman soveltaminen kunkin ministeriön toiminnassa on kuitenkin jätetty ministeriöiden itsensä vastuulle. Sairauspoissaolojen suhteen ei tosin ole määritelty mitään konkreettisia kriteereitä koko valtionhallinnon alalta,

Ministeriön hallinnonalan alaisten virastojen kanssa on tehty tulossopimukset, joihin kuuluu omalta osaltaan myös sairauspoissaolojen seuranta yhtenä tunnuslukuina. Kunkin virasto on itse vastuussa inhimillisen pääoman suunnitelman tavoitteiden seuraamisesta ja saavuttamisesta.

Valtiontaloudessa luonnollisesti seurataan eri lähteistä saatavia tunnuslukuja ja tulostavoitteisiin pääsemistä hyvinkin tarkasti monelta osa-alueelta, kuten esimerkiksi energiatehokkuuden kannalta. Sairauspoissaoloille on kuitenkin lähes mahdotonta asettaa minkäänlaisia absoluuttisia tavoitteita, joihin kaikkien valtionhallinnon alaisten toimijoiden olisi tähdättävä. Virastojen erityyppisten henkilöstörakenteiden ja työntekijöiden vaihtelevien työnkuvienkin vuoksi ei voida asettaa tarkkoja raja-arvoja, kuten esimerkiksi kuusi poissaolopäivää per henkilötyövuosi.

Yleisten tavoitteiden määrittämisen mahdottomuus siirtää seurantaan liittyvän vastuun kunkin viraston itsensä hoidettavaksi. Laadukkaasti toteutetun sairauspoissaolojen seurannan myötä kunkin viraston on mahdollista asettaa itselleen omat tavoitteensa räätälöityinä sopimaan sen omiin erityispiirteisiin, vaatimuksiin ja sairauspoissaoloja koskevaan lähtötilanteeseen. Kunkin viraston vastatessa omien sairauspoissaolojensa seurannasta, voivat nämä virastot myös määritellä niille parhaimmat sairauspoissaoloja ennaltaehkäisevät toimenpiteet oman henkilöstörakenteensa mukaisesti. Maa- ja metsätalousministeriössä vuonna 2012 henkilöstöllä oli sairauspoissaoloja 5,8 päivää henkilötyövuotta kohden ja ministeriön yleinen sairauspoissaoloprosentti oli 2,3. Edellä mainittujen lukujen vertailukohdaksi voidaan mainita vuoden 2011 vastaavat luvut. Sairauspoissaoloja oli keskimäärin 7,8 päivää/henkilötyövuosi ja sairauspoissaoloprosentti ministeriössä oli 3,4. Näiden lukujen valossa sairauspoissaolojen määrä ei ole millään tavalla hälyttävällä tasolla.

3.4 Yleisarvio sairauspoissaolojen seurannan yhteistyön toimivuudesta

Eeva Pystynen kiteytti haastattelussaan työterveyshuollon, esimiesten ja henkilöstön välisen yhteistyön toimivan täsmälleen niin hyvin kuin luottamus toimii koko työyhteisössä. Luottamuksen merkitys on erittäin suuri käsiteltäessä asioita, jotka monen ihmisen mielestä ovat hänen henkilökohtaisia asioitaan eivätkä kuulu kenellekään ulkopuoliselle taholle, mutta vaikuttavat työn tekemiseen ja työstä selviytymiseen.

Luottamuksen puute voi hyvin helposti johtaa tilanteeseen, jossa esimies ei saa tarvittavaa tietoa käyttöönsä eikä tämän seurauksena pysty toimimaan tavalla, joka edistäisi yksittäisen henkilön tai koko työyhteisön hyvinvointia. Hyvin huonoksi edenneessä tilanteessa luottamuksen puutteesta johtuva esimiehelle välitetyn tiedon vähäisyys ja tästä johtuva korjaavien toimenpiteiden mahdottomuus voi Pystysen mukaan heikentää työyhteisön luottamusta esimieheensä.

Luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa työyhteisössä voidaan välttää lukuisilta ongelmilta. Työntekijän luottaessa esimieheensä hän voi kertoa esimiehelleen ongelmistaan ja esimies voi tarvittaessa ohjata työntekijän kääntymään työterveyshuollon puoleen sekä olla itse samalla yhteydessä työterveyshuoltoon asian takia. Tilanteen sitä vaatiessa esimiehen tulisi yrittää järjestää kolmikantainen keskustelu työntekijän, esimiehen itsensä sekä työterveyshuollon kanssa.

Esimiehet eivät kuitenkaan ole ainoa taho, joka voi ehdottaa edellä mainitun kaltaisen tapaamisen järjestämistä, mutta nykytilanteessa aloitteet tulevat valtaosin ministeriön esimiesten tekeminä. Pystynen totesi häntä haastatellessani erikseen, että hän toivoisi työterveyshuollon osoittavan enemmän aktiivisuutta palaverien ja tapaamisten järjestämisessä tilanteissa, joissa työterveyden arvion mukaan sairauden arvioidaan johtuvan työstä, työyhteisöstä tai esimiehen toiminnasta.

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, minkälaisin keinoin maa- ja metsätalousministeriön eri yksiköiden ja osastojen esimiesten toimintaa voitaisiin kehittää sairauspoissaolojen seurannan kannalta ja millä tavoin ministeriön henkilöstöä pystyttäisiin pa-

remmin aktivoimaan heidän mielestään organisaatiossa ilmenevien työhyvinvoinnin uhkien suhteen.

Saadakseni vastaukset näihin kysymyksiin perehdyin sairauspoissaolojen kannalta olennaiseen teorian tietoon ja haastattelin ministeriön henkilöstö- ja hallinto-osaston hallintojohtaja Eeva Pystystä. Yritin myös saada toisenlaista näkökulmaa työterveydenhuollon yhteistyön kehittämiseen ministeriön työterveydenhuollosta vastaavalta Terveystalolta, mutta valitettavasti en tätä tietoa saanut.

4.1 Kehitysehdotukset

Tekemäni haastattelu osoitti, että sairauspoissaolojen seuranta on peruseräilläään varsin hyvin kunnossa maa- ja metsätalousministeriössä. Sairauspoissaoloja seurataan aktiivisesti, ja esimiehillä on käytössään seurannan toteuttamiseksi toimivat työvälineet. Mikään Eeva Pystystä haastattellessani esiin tullut seikka ei antanut viitteitä siitä, että ministeriön toimintatavoissa sairauspoissaolojen seurannassa vaatisi akuuttia muutosta.

Asiantuntemusta ja osaamista sairauspoissaolojen seurantaan ja käsittelyyn ministeriöstä löytyy myös huomattava määrä. Käytössä oleva varhaisen välittämisen malli tukee omalta osaltaan varsin hyvin asiantuntevien esimiesten toimintaa ja antaa heille apua ongelmien tunnistamisessa ja ennaltaehkäisyssä.

Sairauspoissaolojen seurannan yleisestä toimivuudesta huolimatta on olemassa asioita, joihin puuttumalla ja joita kehittämällä esimiesten toiminnasta sairauspoissaolojen seurannassa ja ehkäisyssä voitaisiin kehittää entistä parempaa ja tehokkaampaa. Esimiesten toiminnan edellytykset eivät ole pelkästään kiinni heidän omasta osaamisestaan ja asiaa kohtaan tuntemansa kiinnostuksen määrästä, vaan kaikkien henkilöstön jäsenten on paremmin ymmärrettävä oma roolinsa hyvinvoivan työyhteisön kehittämisessä.

4.1.1 Sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi

Sairauspoissaoloja seurataan maa- ja metsätalousministeriössä usein eri tavoin ja väliajoin. Haastattelusta saamani tiedon perusteella nämä erilaiset seurantaraportit ja tavat täydentävät toisiaan varsin onnistuneesti. Etenkin pitkän aikaa saman työyhteisön

esimiehenä toimivalle virkamiehelle raportit antavat paljon tärkeää tietoa hänen oman työyhteisönsä hyvinvoinnin tasosta ja kehityssuunnasta. Saadakseen kaiken tarpeellisen tiedon hänelle toimitettavista raporteista esimiehen täytyy kuitenkin toimia itse aktiivisesti ja yrittää ymmärtää mahdollisten muutosten taustalla vaikuttavia syitä.

Neljännesvuosittain tapahtuva tarkempi sairauspoissaolojen seuranta on mielestäni erittäin tärkeässä osassa ministeriön koko sairauspoissaolojen seurannassa. Kolmessa kuukaudessa muutokset sairauspoissaolojen määrässä huomataan suhteellisen nopeasti, mikä osaltaan helpottaa huomattavasti tilannetta korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymistä. Päivittäinen ja kuukausittainen seuranta poissaoloilmoituksia käsittelemällä ja työaikaraportteja seuraamalla muodostavat neljännesvuosittain tehtävien tarkempien raporttien ohella erittäin toimivan kokonaisuuden, jossa en näe varsinaista muutoksen tarvetta.

Sairauspoissaolojen tuloksellinen seuranta edellyttää kuitenkin mielestäni muidenkin tiedonlähteiden käyttämistä, tärkeimpänä lähteenä pidän itse jokapäiväisen työilmapii- rin tarkastelemista. Tällainen tarkasteleminen vaatii esimiehen fyysistä läsnäoloa ja kanssakäymistä omien alaistensa kanssa. Oman työyhteisönsä hyvin tunteva esimies voi saada päivittäisen kanssakäymisen ohessa huomattavan määrän tärkeää tietoa, jota ei voi lukea minkäänlaisesta raportista.

Asiantuntevasti ja ammattitaitoisesti toteutetut vuosittaiset tulos- ja kehityskeskustelut työyhteisön jäsenten kanssa avaavat myös esimiehelle mahdollisuuden keskustella erikseen työyhteisönsä jäsenten kanssa. Jos esimies kokee aiheelliseksi ottaa puheeksi yksittäisen henkilön kanssa hänellä esiintyneet sairauspoissaolot, voi hän saada keskusteluissa huomattavan määrän arvokasta tietoa kyseisen työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista.

Sairauspoissaolojen seuranta ja poissaolojen seurannan raportointi on omasta mielestäni ministeriössä varsin onnistunutta. Esimiehillä on käytössään lukuisia hyvin toimivia tiedonvälityskanavia sairauspoissaolojen seurantatiedon saamiseksi, ja näiden erilaisten raporttien ja ilmoitusten voidaan katsoa tukevan toisiaan varsin hyvin. En voisi suoraan suositella ministeriötä muuttamaan omia poissaolokäytäntöjään, sillä VTV:n tuloksellisuustarkastuskertomuksessa mainittu tapaus, jossa poissaolotodistuskäytännössä tehdyn muutoksen havaittiin lisänneen poissaolojen määrää, ei ole välttämättä ainut-

kertainen tapahtuma (VTV 2012, 35). Samankaltaisen havainnon tekee myös Riitta Viitala toteamalla, että poissaoloihin kohdistuva tiukka kontrolli voi johtaa sairauspoissaolojen määrän lisääntymiseen (Viitala 2007, 213). Ministeriössä ei kuitenkaan ole suunnitteilla sairauspoissaolotodistuskäytännön muutoksia.

4.1.2 Esimiesten ohjeistus varhaisen välittämisen mallin käytössä

Maa- ja metsätalousministeriössä käytettävästä varhaisen välittämisen mallista löytyy esimiehille hyvin paljon tietoa erilaisten tilanteiden analysointiin. Varhaisen välittämisen mallin käyttöä kehitettäessä on mielestäni tärkeää pohtia kahta kysymystä: miten ja miksi ohjeistuksen käyttöä pitäisi parantaa? Ensimmäiseen kysymykseen oma vastaukseni on se, että varhaisen puuttumisen mallin tunnettuutta pitäisi lisätä, samoin kuin esimiesten tietoisuutta mallin soveltamismahdollisuuksista. Varhaisessa puuttumisessa pyritään tekemään korjaavia toimenpiteitä ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ennen kuin ne muodostuvat vaikeammiksi ratkaista (Valtiokonttori 2007, 8). Tämän yksinkertaisen seikan tehokas sisäistäminen koko esimiesportaan tasolla voisi jo itsessään kannustaa esimiehiä toimimaan varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti entistä tehokkaammin.

Vaikka ministeriön oma varhaisen välittämisen malli on otettu käyttöön verrattain vähän aikaa sitten, täytyisi mielestäni sen olemassaolo ja merkitys pitää jatkuvasti esillä. Pystymisen mainitsemat mallin esilläolot ministeriön sisäisessä mediassa sekä mahdollisissa esimieskoulutustilaisuuksissa eivät mielestäni tuo varhaisen puuttumisen mallille sille tarvittavaa näkyvyyttä esimiesten keskuudessa. Esimiehille tulisi mielestäni painottaa myös itse varhaisen puuttumisen määritelmää. Valtiokonttorin varhaisen puuttumisen oppaassa todetaan, että varhainen puuttuminen on sellaista toimintaa, joka tapahtuu, kun asioihin puututaan ensimmäisten ilmenneiden oireiden perusteella. Tällaisissa tapauksissa ovat kyseessä sellaisista poikkeamista normaalitilanteesta, jotka eivät korjaannu tavallisten johtamistoimien osana (Valtiokonttori 2007, 8).

Mallin ja sen sovellusmahdollisuuksien tunnettuuden lisäämiseksi voitaisiin mahdollisesti järjestää erillistä esimieskoulutusta, jonka pääsisältö pyrkisi vastaamaan esittämäni toiseen kysymykseen, eli miksi ohjeistuksen käyttöä tulisi parantaa. Mielestäni nimenomaan esimiesten oman roolin korostamisella heille itselleen voitaisiin saada aikaan merkittävimmät muutokset varhaisen välittämisen mallin käyttämisen määrässä,

sillä sisäisen median tiedotteet sekä asiaan keskittymätön esimieskoulutus eivät tätä riittävästi tee.

4.1.3 Esimieskoulutus

Esimieskoulutuksen yhteyden sairauspoissaolojen seurantaan ei tarvitse missään nimessä rajoittua pelkästään varhaisen välittämisen mallin käsittelemiseen, vaan koulutuksessa tulisi käsitellä sairauspoissaoloja sekä työhyvinvointia ilmiönä huomattavasti kattavammin. En usko, että tehtäviinsä nimitetyille esimiehille olisi tarpeen kertoa, että kuinka heidän tulisi työnsä tehdä, mutta ihmisten henkilökohtaisista eroista johtuen jotkut esimiehet epäilemättä painottavat omassa työssään erilaisia osa-alueita kuin toiset.

Sairauspoissaolojen taustalla vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute, organisaatiosupistukset sekä työsuhteen epävarmuus (Viitala 2007, 213). Muita sairauspoissaoloja mahdollisesti aiheuttavia psyykkisiä kuormitustekijöitä aiheuttavia tekijöitä ovat mm. työmäärä, työyhteisö, töiden organisointi, työympäristö, työn sisältö sekä organisaation toimintatavat ja johtaminen (TTK 2008). Esimiehen omasta johtamistavasta riippumatta hän on kuitenkin vastuussa oman työyhteisönsä toiminnan sujuvuudesta. Edellä mainittuihin tekijöihin ja niihin puuttumiseen on hänellä itsellään kaikkein suurin vastuu omassa työyhteisössään.

VTV:n tarkastuskertomuksessa olleessa viittauksessa VMBaro-tutkimukseen todetaan, että tärkeimmäksi tekijäksi sairauspoissaolojen vähentämisessä nousi esimiehen tuki työssä ja työn edellytysten luonnissa (VTV 2012, 17). Samassa tarkastuskertomuksessa todetaan myös, että sairauspoissaolot voivat antaa viitteitä osaamisen ongelmista, työn rasittavuuden tasosta, työn arvostuksen puutteesta, kiireestä, vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista työn suhteen tai työn jatkuvuutta koskevasta epävarmuudesta (VTV 2012, 16). Kaikki tarkastuskertomuksessa mainitut tekijät ovat sellaisia asioita, joihin esimiehen tulisi puuttua korjaavalla tavalla ennen kuin työntekijän kokema tilanne muuttuu entistä vaikeammaksi ratkaista.

Ministeriön työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittämiseksi ehdotan, että ministeriössä järjestettäisiin esimiehille erityisesti työhyvinvointia käsitteleviä koulutustilai-

suuksia. Koulutustilaisuuksien perimmäisenä tavoitteena tulisi mielestäni olla esimiesten ymmärryksen lisääminen oman roolinsa merkityksestä oman työyhteisönsä hyvinvoinnille.

4.1.4 Luottamuksellisen ilmapiirin kehittäminen

Työolojen ja työilmapiirin on osoitettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin (VTV 2012 & TTK 2008) ja esimiehen roolin todettiin aiemmin käsittelemässäni VMBaro-tutkimuksessa olevan merkittävin yksittäinen tekijä sairauspoissaolojen vähentämisessä (VTV 2012, 17). Eeva Pystynen toteaa kuitenkin, että vastuu hyvinvoivan työyhteisön kehittämisessä ei ole yksin esimiehen harteilla.

Työilmapiiri, jossa esimiehen ja alaisten välillä vallitsee vahva luottamus, on erittäin suuri voimavara koko työyhteisölle. Tällaisessa ilmapiirissä sekä esimiehet ja alaiset ymmärtävät omaa mieltä painavista asioista puhumisen merkityksen eikä työyhteisön jäsenille tuota suuria ongelmia ottaa näitä asioita puheeksi.

Eeva Pystysen mielestä suurena esteenä mahdollisuuteen perehtyä sairauspoissaolojen syihin voi olla työntekijän haluttomuus kertoa mahdollisista työhön tai työyhteisöön liittyvistä asioista, mitkä työntekijä kokee vaikuttavan hänen terveyteensä. Pystynen mainitsee myös, että työntekijän yhteistyöhaluttomuus hänen omien ongelmiensa käsittelyn suhteen ja esimiehen osoittama mahdollisesti vähäinen kiinnostus työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi voivat olla todella huono yhdistelmä.

Haastattellessani Eeva Pystystä keskustelimme varsin pitkään luottamuksellisesta ilmapiiristä ja sen vaikutuksista työyhteisössä. Keskustellessamme mikään ei tosin hänen mielestään tuntunut viittaavan siihen, että ministeriössä yleisesti ottaen vallitsisi luottamuspula esimiesten ja alaisten kesken, joten uskoisin luottamuksen tilan olevan jokseenkin hyvällä mallilla. Olisi kuitenkin raskas virhe ajatella, että luottamuksellista ilmapiiriä ei kannattaisi pyrkiä kehittämään entisestään. Ilmapiiriä, kuten muitakin abstrakteja asioita määriteltäessä on hyvin vaikeaa asettaa konkreettisia tavoitteita saavutettavaksi. Tavoiteasetannan käytännöllisestä mahdollisuudesta huolimatta esimiehille tulisi aktiivisesti viestiä, että toimivan ja luottamuksellisen ilmapiirin kehittäminen on heille asetetuista vastuista yksi tärkeimmistä.

4.1.5 Henkilöstön aktivointi työyhteisön kehittämisessä

Edellä jo käsittelemäni luottamuksellinen ilmapiiri ja sen luominen sekä kehittäminen ovat Eeva Pystysen mukaan koko henkilöstön, ei pelkästään esimiesten vastuulla. Henkilöstön ymmärtäessä oman roolinsa merkityksen työpaikan ilmapiirin kehittämisessä saavat myös esimiehet käyttöönsä erittäin tärkeän työkalun työyhteisönsä hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Yksinkertaisesti sanottuna: ministeriön henkilöstön ymmärtäessä, että vain ongelmista puhuminen ja niiden käsitteleminen voi johtaa kyseisten ongelmakohtien muuttumiseen, on luotu erittäin vakaa pohja luottamuksellisen ilmapiirin kehittämiseksi. Vastuu ymmärtämisestä on henkilöstöllä itsellään, vastuu hyvien toimintatapojen käyttämisestä enimmäkseen esimiehellä itsellään ja vastuu luottamuksen arvoisesta toiminnasta kaikilla työyhteisön jäsenillä.

Luottamuksellisen ilmapiirin merkitys ei rajoitu pelkästään esimiesten ja alaisten väliin kanssakäymiseen. Eeva Pystynen korostaa, että työyhteisön kaikkien jäsenten keskinäisessä toiminnassa pitäisi pyrkiä luottamukselliseen ja avoimeen toimintaan. Pystynen toteaa myös, että jos työyhteisön jäsenet eivät anna toisilleen tarvittavaa tietoa esimerkiksi heille tapahtuneista henkilökohtaisen elämän muutoksista, jotka voivat tilapäisesti vaikuttaa työstä suoriutumiseen, eivät he voi olettaa työtoveriensa reagoitavan olevan täysin toivomusten mukainen.

Henkilöstön aktivoinnin suhteen mielestäni esimiehen tulisi olla aloitteen tekijä. Esimiehen johtamistavan ollessa luottamusta herättävä ja luottamuksellista ilmapiiriä tukeva, voi hän omien aikeidensa ja tavoitteidensa aktiivisella viestinnällä kannustaa tehokkaasti työyhteisön muitakin jäseniä osallistumaan entistä enemmän työilmapiirin kehittämiseen.

4.1.6 Yhteistyö työterveydenhuollon kanssa

Eeva Pystynen toteaa, että hänen mielestään sairauspoissaolojen seurannan kehittämisessä suuret vaikutukset voitaisiin saada yhteistyön parantamisella työterveydenhuollon ja ministeriön esimiesten välillä. Pystynen nostaa esille kaksi hänen mielestään merkittävää kehittämisen osa-aluetta.

Ensimmäiseksi asiaksi Pystynen mainitsee, että hänen mielestään työterveydenhuollon työntekijöiden omaan ammattitaitoon kuuluu se, että he saavat työntekijän kertomaan omista ongelmistaan esimiehelleen, jos mahdollisen sairauspoissaolon taustalla oleva syy piilee työyhteisössä tai työssä. Työterveyshuollon onnistuessa tässä tehtävässä saavat esimiehet erittäin tärkeää tietoa käyttöönsä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen.

Toisena merkittävänä kehittämiskohteena Pystynen pitää ministeriöstä toimitettujen sairauspoissaolomääriä koskevien tietojen nykyistä parempaa hyödyntämistä työterveydessä. Kaikki sairauspoissaolot eivät toteudu työterveysjärjestelmän kautta, sillä lyhyet sairauspoissaolot voivat perustua henkilöiden omaan ilmoitukseen esimiehelle ja toisaalta henkilön sairauslomaa koskevan lääkärintodistuksen on voinut kirjoittaa muunkin terveysalan henkilö kuin työterveyslääkäri tai työterveyshoitaja.

On ehdottoman tärkeää muistaa, että ministeriön esimiehet eivät ole lääketieteen ammattilaisia ja että heidän ei tulisi pyrkiä toimimaan työterveyslääkärin korvikkeena. Tämänkin seikan johdosta toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa on ensiarvoisen tärkeää.

4.2 Johtopäätökset

Ministeriön käytössä olevia toimintamalleja sekä aihealueeseen liittyvää teoretietoa tarkastelemalla minulle tuli jokseenkin selväksi, että kaikkein tärkein yksittäinen kehittämiskohde löytyy esimiesten toiminnasta.

Vaikka esimiestoiminta ministeriössä vaikuttaa saamani tiedon perusteella olevan hyvällä tasolla, ei ole syytä ajatella, että esimiestoiminnan suhteen ei tarvitsisi tulevaisuudessa työskennellä voimakkaasti. Kirjoittamishetkellä vallitseva tilanne pitää pikemminkin mieltää lähtökohdaksi tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen eikä jo saavutetuksi tavoitteeksi. Esimiesten ymmärryksen kehittäminen heidän omasta roolistaan työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä on omasta mielestäni ehdottomasti selkein kehityskohde maa- ja metsätalousministeriön esimiestoiminnassa. Omasta mielestäni parhaimmat tulokset tällä aihealueella saataisiin työhyvinvoinnin ylläpitämiseen tähtäävää esimieskoulutusta järjestämällä.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle huomattavan paljon. Kirjoittamani työ on ehdottomasti laajin dokumentti, jonka olen opiskellessani kirjoittanut kokonaan itse. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon tiedonhankinnasta, ajanhallinnasta, projektisuunnitelmien tekemisestä ja jatkuvasta muokkaamisesta. Luonnollisesti sain myös huomattavan määrän uutta tietoa itse työn aihealueelta.

Sivumäärällisesti suuren kokonaisuuden hallinta voi joskus olla hankalaa, mutta olen mielestäni onnistunut pitämään työni johdonmukaisena ja loogisena. Koen saavuttaneeni itselleni asettamani tavoitteet opinnäytetyön tekemisessä, mutta työssä on silti muutama seikka, jotka olisin halunnut tehdä toisin, jos käytettävissä oleva aika ei olisi ollut rajallinen. Selkeimpänä puutteena pidän ministeriön työterveydenhuollosta vastaavan Terveystalon edustajan haastattelun poisjäämistä, mutta tässä asiassa ei omalla toiminnallani ollut varsinaista merkitystä.

Lähteet

EK Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille.

http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_yrityksille.pdf.

Ilmarinen, Juhani & Gould, Raija & Järvikoski, Aila & Järvisalo, Jorma 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Haka-paino, Helsinki, 17–34. Saatavissa myös e-kirjana.

Järvinieniemi, Päivi 2011. Suomen työelämän muutoskuvia 2000-luvulla. Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen. TEM-analyysi 35/2011.

Http://www.tem.fi/files/30500/Suomen_työelaman_muutoskuvia_2000_luvulla.pdf. Luettu 20.3.2013.

Kansaneläkelaitos Kela 2013. Työkyvyttömyyseläke. Päivitetty 12.2.2013.

Http://www.kela.fi/tyokyky-heikentynyt_tyokyvyttomyyselake. Luettu 13.3.2013.

Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Helsinki.

Pystynen, Eeva 2013. Hallintojohtaja. Maa- ja metsätalousministeriö, Helsinki. Haastattelu 3.4.2013.

STM Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Työterveyshuollon hyvä sairaanhoitokäytäntö.

Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyoterveyshuollon_hyva_sairaanhoitokaytant_o_2010.pdf. Luettu 6.2.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Kuntoutus. Päivitetty 8.1.2013.

Http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/kuntoutus. Luettu 13.3.2013

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Tehy. Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö. Lisää palkkaa uusista työtehtävistä. Esi-te. Http://www.tehy.fi/@Bin/21289333/Tehy_tyonjakokortti.pdf. Luettu 16.4. 2013.

Työterveyslaitos 2009. Työ ja terveys. Haastattelututkimus 2009.

Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf . Luettu 13.3.2013

Työterveyslaitos TTL 2012. Työterveyshuollon tehtävät. Päivitetty 31.8.2012.

<Http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>. Luettu 16.4.2013.

Työterveyslaitos TTL 2013. Työstressi. Päivitetty 27.2.2013.

Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/henkinen_kuormittuminen/stressi/tyostressi/sivut/default.aspx. Luettu 13.3.2013.

Työturvallisuuskeskus TTK. Työstressi hallintaan.

[Http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan). Luettu 13.3.2013.

Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. [Http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859). Luettu 6.2.2013.

VTV Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012. Sairauspoissaolot ja niiden seuranta valtiononhallinnossa. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 5/2012. [Http://www.e-julkaisu.fi/vtv/sairauspoissaolot_ja_niiden_seuranta/](http://www.e-julkaisu.fi/vtv/sairauspoissaolot_ja_niiden_seuranta/). Luettu 3.12.2012.

Waris, Kyösti 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitos. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki

Liite 1: Sairauspoissaolojen jakautuminen tautiryhmittäin Suomessa 2000–2011

	Sairauspäiväraha päiviä alueella	Palkansaajia alueella	Sairauspäivärahapäiviä / palkansaajia alueella
Tuki- ja liikuntaelinsairaudet			
2000	3 391 136	1 984 007	1,71
2001	3 610 755	1 993 065	1,81
2002	3 874 069	2 002 679	1,93
2003	3 852 763	2 018 645	1,91
2004	4 153 973	2 026 159	2,05
2005	4 353 843	2 027 858	2,15
2006	4 719 417	2 074 629	2,27
2007	4 711 077	2 128 254	2,21
2008	4 642 150	2 137 027	2,17
2009	4 359 313	2 053 431	2,12
2010	4 348 347	2 085 779	2,08
2011	4 466 676	-	-
Mielenterveyden häiriöt			
2000	2 102 650	1 984 007	1,06
2001	2 014 237	1 993 065	1,01
2002	2 542 188	2 002 679	1,27
2003	2 684 258	2 018 645	1,33
2004	2 847 631	2 026 159	1,41
2005	2 739 280	2 027 858	1,35
2006	2 795 278	2 074 629	1,35
2007	2 857 314	2 128 254	1,34
2008	2 837 500	2 137 027	1,33
2009	2 616 972	2 053 431	1,27
2010	2 494 845	2 085 779	1,20
2011	2 561 409	-	-
Vammat, myrkytykset jne.			
2000	1 293 208	1 984 007	0.65
2001	1 350 751	1 993 065	0.68
2002	1 497 111	2 002 679	0.75
2003	1 456 674	2 018 645	0.72
2004	1 562 589	2 026 159	0.77
2005	1 588 040	2 027 858	0.78
2006	1 593 041	2 074 629	0.77
2007	1 663 251	2 128 254	0.78
2008	1 764 897	2 137 027	0.83
2009	1 699 189	2 053 431	0.83
2010	1 644 401	2 085 779	0.79
2011	1 734 046	-	-
Kaikki yhteensä			
2000	10 255 161	1 984 007	5,17
2001	10 502 854	1 993 065	5,27
2002	11 780 148	2 002 679	5,88
2003	11 854 142	2 018 645	5,87
2004	12 355 392	2 026 159	6,10
2005	12 652 364	2 027 858	6,24
2006	13 080 388	2 074 629	6,30
2007	13 091 938	2 128 254	6,15
2008	12 955 370	2 137 027	6,06
2009	12 287 772	2 053 431	5,98
2010	11 935 927	2 085 779	5,72
2011	12 280 051	-	-

Liite 2: Valtiokonttorin varhaisen puuttumisen oppaan sisällysluettelo

Sisällys

4 Esipuhe

6 Henkilöriskit ja työhyvinvointi

6 Työhyvinvointi syntyy työssä

6 Riskienhallintapyramidilla huomio työpaikan kokonaistilanteeseen

8 Mitä on varhainen puuttuminen?

9 Työpaikan kokonaisuus varhaisen puuttumisen kannalta

10 Miksi varhainen puuttuminen työpaikan ongelmiin kannattaa?

10 Varhainen puuttuminen kertoo välittämisestä

10 Varhainen puuttuminen kannattaa myös taloudellisesti

10 Varhainen puuttuminen lisää tuottavuutta

12 Hyvä tilanne: kuinka ylläpitää toimivia työskentelyedellytyksiä?

12 ORGANISAATIO: Mistä muodostuu hyvä työpaikka?

13 Työhyvinvointijohtaminen on keskeinen esimiestaito

13 Työntekoa tukevista rakenteista tulee huolehtia

13 Miten varhaisen puuttumisen toimintamalli saadaan organisaation toimintakulttuuriin?

16 TYÖYHTEISÖ: Toimivan työyhteisön peruspilarit

17 YKSILÖ: Hyvä työyhteisön jäsen huolehtii sekä itsestään että muista

18 NÄIN VARHAISEN PUUTTUMISEN MALLIA SOVELLETTIIN UUDENMAAN TE-KESKUKSESSA

20 Varhaisen puuttumisen tilanne: kuinka tunnistaa varhaisen puuttumisen tarve työpaikalla?

20 ORGANISAATIO: Minkälainen organisaatio haluamme olla henkilöstölle?

21 TYÖYHTEISÖ: Varhainen puuttuminen luo toimivaa työyhteisöä

21 Miksi varhainen puuttuminen koetaan usein niin vaikeaksi työyhteisössä?

22 Mistä huomaa työyhteisön tarvitsevan varhaista puuttumista?

22 Puheeksiottaminen työyhteisössä on jokaisen vastuulla

23 Työyhteisön varhaisen puuttumisen työkalu

23 Lähtökohtana työyhteisön perustehtävä

26 Ratkaisukeskeinen malli avuksi

26 Työtä tukevat rakenteet

27 Tunteet ovat työyhteisön sidosainetta

28 Haasteena toimimaton johtajuus

28 UUDENMAAN TE-KESKUKSEN VARPU-HANKE TYÖYHTEISÖTASOLLA

29 KÄYTÄNNÖLLISIÄ KEINOJA VARHAISEEN PUUTTUMISEEN TYÖYHTEISÖTASOLLA

- 33 YKSILÖ: Kuinka reagoida yksilötason asioihin?
- 33 Kuinka havaita yksilön ongelmat varhaisessa vaiheessa?
- 33 Mitä tehdä tilanteen havaitsemisen jälkeen?
- 33 MIKÄ ON OSUUSKUNTA TOIVO?
- 36 Arvostava puheeksiottotyö auttaa
- 36 Esimies vetää keskustelun
- 36 Ongelmat tavoitteiksi
- 36 Muutoksen seuranta takaa hyvän lopputuloksen
- 36 Esimerkkejä varhaiseen puuttumiseen
- 38 Ratkaisukeskeinen keskustelu tuottaa tuloksia
- 40 Korjaava tilanne: mitä tehdä, kun työyhteisön ongelmat kärjistyvät?
- 40 ORGANISAATIO: Mikä on organisaation perustehtävä?
- 41 TYÖYHTEISÖ: Kohteena nykytila, ei kehittäminen
- 41 Kun ongelma on kahden henkilön välinen
- 41 Entä jos tilanne on kriisiytynyt koko työyhteisössä?
- 42 YKSILÖ: Kun ongelma on yksilötasolla
- 42 Ammatillinen kuntoutus tukee työkykyä
- 42 Miksi kuntoutusta?
- 43 Kuntoutukseen oikea-aikaisesti
- 44 Työterveyshuolto on työyhteisön tukija
- 45 Kenellä on oikeus ammatilliseen kuntoutukseen?
- 46 Mitä ammatillinen kuntoutus voi olla?
- 47 Miten kuntoutusta tuetaan taloudellisesti?
- 47 Miten ammatillista kuntoutusta haetaan?
- 48 Miten kuntoutus vaikuttaa eläkkeeseen?
- 48 Seuranta varmistaa onnistuneen kuntoutuksen
- 50 Jos kuntoutus ei auta: Työkyvyn arvio ja työkyvyttömyyseläke
- 50 Miten työkyvyttömyyseläkettä haetaan?
- 51 Kuinka paljon työkyvyttömyyseläkkeellä oleva voi ansaita?
- 52 Lopuksi
- 54 Varhaisen puuttumisen yhteyshenkilöt Valtiokonttorissa
- 54 Lisälukemista varhaiseen puuttumiseen

Liite 3: Haastattelupohja Eeva Pystynen 3.4.2013

Kuinka usein sairauspoissaoloja seurataan ministeriössä?

Minkälaisia työkaluja esimiehillä on käytössään sairauspoissaolojen seurantaan?

Millä tavoin esimiehiä on ohjeistettu sairauspoissaolojen seurannassa?

Kuinka tärkeäksi esimiehet kokevat velvollisuutensa sairauspoissaolojen seurannasta?

Kuinka hyvin esimiehet tuntevat ymmärtävän oman roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä ja sairauspoissaolojen vähentämisessä?

Minkälaisin keinoin mielestänne esimiehet saataisiin itse ottamaan aktiivisempi rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä?

Millä tavoin varhaisen puuttumisen mallia toteutetaan ministeriössä?

Millä tavoin sairauspoissaolojen seurannan käytäntöjä voisi mielestänne parantaa?

Millä tavoin henkilöstön tulisi mielestänne osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen, otaanko asioita puheeksi kun organisaatiossa ilmenee ongelmia?

Minkälaisia toimenpiteitä on jo tehty sairauspoissaolojen vähentämiseksi?

Minkälaisia tavoitteita on asetettu sairauspoissaolojen suhteen ministeriössä tai sen hallinnonalalla?

Kuinka hyvin yhteistyö työterveyshuollon, esimiesten ja henkilöstön välillä mielestänne toimii?